

The logo for Keyrus, featuring the word "Keyrus" in a white, sans-serif font, followed by a stylized blue and white graphic element resembling a person or a dynamic shape.

Keyrus

A futuristic, wireframe cityscape rendered in glowing blue and white lines against a dark background. The buildings are tall and angular, with a prominent central tower. The scene is illuminated with vibrant, multi-colored light trails in shades of red, orange, and blue, creating a sense of motion and energy.

DOCUMENT DE
RÉFÉRENCE
2014



DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2014



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 2013 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 2014 sous le n° D14-0472.
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 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.

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

Principales données financières	3
Présentation du Groupe Keyrus	4
Organes d'administration, de direction, de surveillance et de direction générale	64
Rapport du Président du Conseil d'Administration	77
Rapport de Gestion présenté par le Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Mixte du 22 mai 2015	88
Comptes consolidés du Groupe	139
Comptes sociaux de la société Keyrus S.A.	176
Textes des projets de Résolutions présentées par le Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Mixte du 22 mai 2015	198
Informations générales	215
Tables de concordance	235

PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES

INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONÉES

<i>En millions d'euros</i>	COMPTES CONSOLIDÉS		
	2012	2013	2014
CHIFFRE D'AFFAIRES	153,3	158,9	173,1
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	4,5	4,6	5,8
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<i>2.9%</i>	<i>2.9%</i>	<i>3.3%</i>
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	4,2	4,4	4,9
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<i>2.7%</i>	<i>2.8%</i>	<i>2.8%</i>
RÉSULTAT NET (Part du Groupe)	1,8	1,5	2,8
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<i>1.2%</i>	<i>0.9%</i>	<i>1.6%</i>
RÉSULTAT PAR ACTION (en euros)	0.11	0.09	0.18
<i>Résultat dilué par action (en euros)</i>	<i>0.11</i>	<i>0.09</i>	<i>0.17</i>
DETTE NETTE AU 31 DÉCEMBRE	14.5	15.4	17.6
NOMBRE MOYEN DE COLLABORATEURS	1629	1752	1 817
NOMBRE TOTAL DE COLLABORATEURS AU 31 DÉCEMBRE	1688	1793	2 132

I – APERCU DES ACTIVITES

I – APERCU DES ACTIVITES

1.1 – HISTORIQUE

Comptant plus de 2100 collaborateurs répartis dans 15 pays et sur 4 continents, **Keyrus** se positionne parmi les acteurs de référence à l'échelle internationale du Conseil en Gestion de la Performance et de l'intégration de solutions technologiques dans les domaines de la Data Intelligence et du Digital.

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, société 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 collaborateurs

- 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 croissance soutenue 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 année de consolidation et de structuration des offres intégrant des savoir-faire en Data Intelligence, Transformation Digitale et Management Consulting.

- **Keyrus** confirme sa position de partenaire stratégique auprès d'éditeurs majeurs du marché (Best Solution Provider de QlikTech ; 1^{er} 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** développe activement son expertise combinée en BI et Digital autour des solutions Analytiques et 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.

2014

Une nouvelle année de progression du chiffre d'affaires consolidé confirmant le bien-fondé de la stratégie globale du Groupe. (CA 2014 : 173.1 M€- croissance organique : +5,5% ; globale : +9,0%).

- Acquisition du groupe **BIPB**, acteur international du conseil en Big Data et Analytics, présent dans 4 pays (Royaume Uni, Amérique du Nord, Afrique du Sud, Emirats Arabes Unis).
- Signature de la chaire 'Data Scientist' avec l'**Ecole polytechnique**, en partenariat avec Thales et Orange.
- Extension de plusieurs accords partenariaux avec de grands éditeurs du marché et récompenses reçues au niveau international (**Talend, Tableau Software, Qlik, Sage, Microsoft Dynamics..**)
- Déploiement ou renforcement des activités digitales du Groupe dans plusieurs pays et nouveaux territoires (Brésil, Belgique, France (en régions)).
- Eligibilité au dispositif **PEA-PME**.

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, de l'innovation et de la performance des entreprises qui ambitionne de se positionner comme le partenaire stratégique de ses clients en les accompagnant, d'une part, dans la maîtrise, l'analyse et la valorisation de leurs données, et d'autre part, dans leur transformation digitale.

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 Transformation ; Conseil en Stratégies Digitales ; Conseil en Data Intelligence et Sciences de la donnée)
- Un ensemble de **services d'intégration, de mise en œuvre et d'évolution de solutions technologiques** de Business Intelligence/Information Management/ Big Data Analytics et de solutions digitales (Stratégie et performance digitales)

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

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 la transformation 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

- Management & Transformation

Keyrus

- Data Intelligence : Business Intelligence, Information Management, Big Data Analytics, EPM
- Digital Experience : (Stratégie Digitales, Performance Web, Customer Intelligence, Relation client & CRM Digital, Commerce digital)

- **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 l’analyse et de la valorisation de leurs données et d’une transformation digitale réussie** ».

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. Elle consiste également à accompagner les entreprises dans le développement et la diffusion de l’expérience digitale pour renforcer l’engagement de leurs clients et dynamiser leurs ventes.

Keyrus développe ainsi depuis plusieurs années 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

173 M€

Chiffre d'affaires 2014

- 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

1000

**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

2100

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

15 pays

sur 4 continents

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



1.2.1 – Expertises Grands Comptes

Conseil

Les nouveaux enjeux de transformation, la complexité des organisations, la multiplicité des sources d'informations, 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/ Big Data Analytics, EPM/CPM, Commerce Digital 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 Transformation et, d'autre part, aux directions fonctionnelles en charge du Marketing, de la Communication et de la Relation client dans le domaine du Digital.

1.2.1.1 Conseil en Management & Transformation

« Aider les clients à répondre à leur besoin accru de transformation rapide en développant leur agilité et en accélérant l'usage du Digital ».

La « révolution digitale » place actuellement les entreprises au cœur d'une ère de transformation importante pour s'adapter aux évolutions de leur environnement.

Développer leur capacité d'innovation et accélérer le time to market sont devenus des impératifs qui conduisent à un bouleversement des frontières et des repères traditionnels des organisations. En conséquence, les directions métiers collaborent davantage de manière transverse pour créer de la valeur et permettre à l'entreprise de se différencier sur un marché toujours plus concurrentiel.

Face à la multiplication des projets et à la complexité croissante des organisations, l'entreprise doit anticiper et agir toujours plus vite, avec un double besoin :

- Disposer des nouvelles compétences liées à l'économie digitale et mobiliser les ressources de manière efficiente sur les différents projets
- Piloter sa performance pour s'assurer de la déclinaison efficace de la stratégie en actions opérationnelles et de la bonne réalisation des objectifs fixés.

Marque de conseil en stratégie et management du Groupe **Keyrus**, le cabinet **Keyrus MANAGEMENT** aide ses clients à améliorer leur performance et à conquérir de nouveaux marchés en mettant à leur disposition les ressources expertes des fonctions clés de l'entreprise, les technologies digitales les plus innovantes et les méthodes de travail associées.

La combinaison des savoir-faire métier de **Keyrus MANAGEMENT** avec les savoir-faire technologiques du Groupe Keyrus en matière de gestion de la donnée apporte un différenciateur de valeur à nos clients et confère à **Keyrus MANAGEMENT** un positionnement unique dans le paysage du conseil.

Nous aidons ainsi nos clients à répondre à leur besoin accru de transformation rapide en développant leur agilité et en accélérant l'usage du digital, deux leviers de performance aujourd'hui essentiels pour tous les secteurs d'activités.

Keyrus MANAGEMENT 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 à l'international, en Belgique, au Brésil, au Canada et en Chine.

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 – Achats – Business Technology - 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, de l'automobile, de l'Industrie 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

Fort d'une solide compréhension des enjeux de la Banque et de l'Assurance, **Keyrus MANAGEMENT** aide les établissements bancaires et grands groupes d'assurances à accélérer la transformation digitale bancaire et la mise en place de nouvelles stratégies relationnelles client...

Dans le domaine spécifique de la Finance de marché, **Keyrus MANAGEMENT** adosse son expertise à celle de **Keyrus Capital Markets**, une entité du Groupe **Keyrus** créée en 2011, composée d'équipes mixtes d'experts métiers issus de la banque d'investissement et de la finance de marché et d'experts en technologies.

Fortes de compétences et savoir-faire complémentaires, les équipes de **Keyrus MANAGEMENT** en collaboration avec les consultants de **Keyrus Capital Markets** se distinguent ainsi par leur capacité à associer leurs savoir-faire métiers à leurs expertises en Conseil et Technologies pour accompagner leurs clients communs sur un large ensemble de sujets stratégiques propres aux métiers de la Finance :

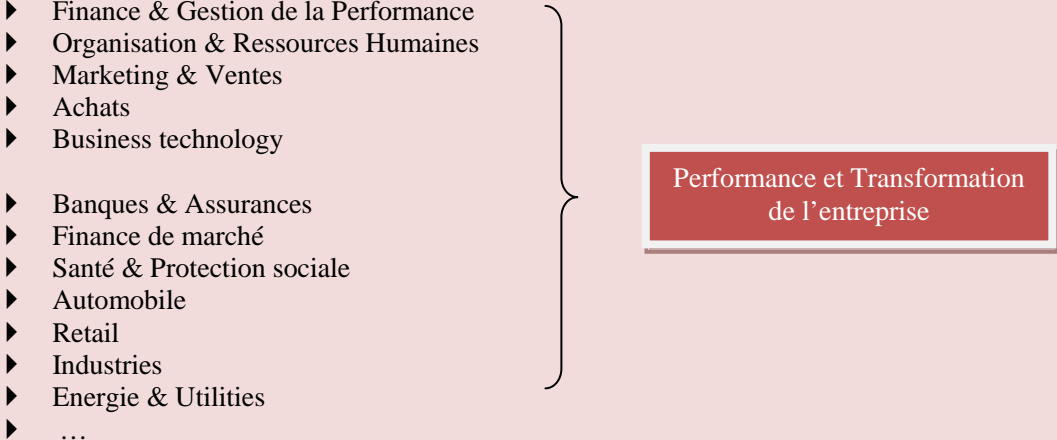
- Optimisation de la performance, conseil en allocation et stratégies d'investissement
- Asset Light Management, analyse du comportement des intermédiaires (FA, CGPA...)
- Expérience et Relation client, « client-centric »
- sécurité, aide à la décision pour le trading et la gestion - analyse du bruit conversationnel sur les réseaux sociaux, news feeds...
- Big Data (Advanced Analytics, PaaS Big Data, SaaS Machine Learning, Data science & Quantitative)
- Transformation digitale

Santé & Protection sociale

Le Groupe **Keyrus** a renforcé en 2012 son expertise dans le domaine de la Protection sociale en procédant à l'acquisition de la société **Kadris**, cabinet de conseil en stratégie et management spécialiste de ce secteur. Avec près de 15 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 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
 - ▶ Achats
 - ▶ Business technology

 - ▶ Banques & Assurances
 - ▶ Finance de marché
 - ▶ Santé & Protection sociale
 - ▶ Automobile
 - ▶ Retail
 - ▶ Industries
 - ▶ Energie & Utilities
 - ▶ ...

Performance et Transformation de l'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 Commerce Digital, de l'entreprise collaborative et des réseaux sociaux. Mais plus que tout, les usages mobiles et tactiles ont révolutionné le rapport des utilisateurs aux interfaces ainsi que la manière de communiquer.

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 optimisée et que la performance de leur écosystème numérique peut être améliorée.

Au-delà de la traditionnelle course à l'audience, l'expérience proposée et la conversion deviennent des enjeux stratégiques 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 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.

Née de l'union entre la communication digitale et la business intelligence, fondamentalement ancrée dans une culture centrée utilisateur, **Spikly** sait conjuguer expérience et efficacité.

L'analyse et la performance sont dans l'ADN de l'agence et sa force créative est incarnée par ses collaborateurs : Créatifs aux parcours riches d'expériences, consultants spécialisés, experts technologiques. Les équipes passionnées de l'agence savent accompagner les clients dans la définition de leurs stratégies numériques, la conception et la mise en œuvre de dispositifs digitaux pointus et innovants.

Globale, **Spikly** maîtrise l'ensemble des supports digitaux : design d'interaction, sites web responsives ou mobiles, e-commerce, applications sociales et mobiles, réseaux sociaux, bornes interactives, motion design, web analyse, e-marketing...

Spikly est bien plus qu'une agence digitale : C'est l'agence de la performance créative.



- 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
 - ▶ **Expérience utilisateur et 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
 - ▶ 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 :

- Data Intelligence (Business Intelligence / Big Data Analytics/ EPM)
- Digital (Performance Web, Digital Commerce, Relation client & CRM Digital)
- Solutions de gestion intégrées pour l'entreprise (ERP, CRM)

Acteur de référence depuis près de 20 ans du conseil et des technologies dans ces domaines, **Keyrus** se positionne à la fois comme expert de l'analyse et de la valorisation de la donnée et spécialiste du Digital. **Keyrus** 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 Data Intelligence (Business Intelligence, Big Data Analytics)

« Accompagner les entreprises dans la maîtrise et l'analyse de leurs données. Les aider à valoriser leur capital informationnel pour accroître leurs revenus et la performance globale »

Au sein d'une économie résolument digitale aux cycles de plus en plus rapides, les entreprises font face aujourd'hui à de nouveaux défis en matière d'information. Déluge informationnel, multiplicité des usages et innovations technologiques de rupture sont à la source de l'émergence de nouveaux paradigmes, repoussant les limites des approches décisionnelles traditionnelles. Au-delà des capacités descriptives et diagnostiques, indispensables au pilotage de l'entreprise, les approches prédictives et prescriptives deviennent la norme d'analyse permettant la fiabilisation et l'accélération des cycles de décision.

La Data Intelligence est en cela devenu incontestablement un outil stratégique qui permet aux entreprises de mieux maîtriser, mais aussi et surtout d'analyser et de valoriser toutes les données – structurées et non structurées, internes ou de fortes volumétries / Big Data – dont l'entreprise dispose 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 Science 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 à l'ensemble des 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 DATA INTELLIGENCE ET DU PERFORMANCE MANAGEMENT

- Un savoir-faire Conseil et Technologies sur l'ensemble des domaines clés de l'analyse et valorisation des données au service de la performance de l'entreprise :
 - ▶ **Business Intelligence** : Stratégie & Roadmap , Gouvernance BI et Centres de compétences, BI & Analytics, Data Visualisation, Mobilité...
 - ▶ **Information Management** : Stratégie de gestion de données, Architecture et intégration, Echanges Temps Réel (API, ESB), Master Data Management (MDM), Data Quality Management (DQM), Rationalisation et Total Cost of Ownership (TCO)...
 - ▶ **Big Data Analytics** : Architecture Big Data, Conseil en Data Science, Laboratoire agile, Big Data Service Factory...
 - ▶ **EPM/ CPM** : Stratégie d'exécution, Elaboration budgétaire, Rentabilité & Gestion des coûts, Consolidation, Disclosure management
 - ▶ **Externalisation, Delivery & Accompagnement**: Centre de Services DI, TMA décisionnelle, Homologation et Testing, Formation...
- 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 DI / 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, Digital Commerce, Connaissance client & CRM Digital)

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 omniprésent, 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.

La Digital Experience est en ce sens un nouveau paradigme qui place le client au centre de la relation avec les marques et son écosystème. Elle permet au client, d'une part, d'améliorer sa perception et son vécu des marques et aux marques, d'autre part, d'interagir en continu avec ses clients et de les fidéliser. Cette relation immersive s'explique par les nouvelles possibilités offertes par le tout numérique : Web, mobile, réseaux sociaux, objets connectés.

Les marques doivent construire des relations de confiance continues et sans couture, quel que soit le canal, le média ou le support utilisé. L'expérience digitale devient ubiquitaire et vivante. Elle repose sur l'accessibilité, le plaisir expérientiel et la performance des interfaces.

- Customer Intelligence, Relation client & CRM Digital
- Digital Commerce (omnicanal, storytelling, social)
- Performance Web (grilles d'analyses décloisonnées et KPI multicritères)

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 de Digital 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 plus d'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, Digital 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.

UNE OFFRE DIGITAL EXPERIENCE UNIQUE POUR RENFORCER L'ENGAGEMENT CLIENTS ET LE DEVELOPPEMENT DES VENTES

- Une expertise Internet/Web historique et des pôles de compétences dédiés (Digital Commerce, Web Performance...), expertes des technologies leaders du marché et épaulés par deux pôles Conseil en Stratégies Digitales (Spikly) et Transformation Numérique (Keyrus Management).
- Une offre Digital Experience, large axée notamment sur la performance des plates-formes de Digital Commerce, la compréhension et l'analyse comportementale des internautes, l'e-Relation client et le CRM Digital.
 - ▶ **Digital Commerce** : Stratégie omnicanal, Aide au choix de solutions Digital Commerce, Mise en œuvre de plates-formes, Omnicommerce analytique, Product Information Management (PIM/PCM)...
 - ▶ **Customer Intelligence** : Connaissance client augmentée, Experience utilisateurs, Social Média Intelligence, Lead generation, Innovation marketing client...
 - ▶ **Performance Web** : Conception ergonomique et fonctionnelle, Cockpits DG et Directions Marketing, Audit Web analytics et ergonomique, A/B Testing, Panelisation quanti/qualitative, Performance media/marketing, Aide au choix de solutions moteur de recherche, searchandising, et gestion de contenu, création graphique, Développement Web et Mobile
 - ▶ **E-Relation sur les canaux digitaux** : Programmes relationnels, Digital Marketing Automation & Gestion de campagnes, Services client omnicanal, Social CRM, SFA omnicanal, Référentiel client omnicanal...
- 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
- Cinq pôles de production (IDF – Lyon – Tunisie - Brésil - Chine)
- 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, un savoir-faire spécifique construit autour de son expérience du secteur de la pharmacie et de sa double expertise métier et technologique. Ce savoir-faire se traduit de manière croissante par un accompagnement individualisé dans leurs activités de développement de produits.



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 près de 20 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. Ces 5 départements bénéficiant d'une importante équipe Assurance Qualité et d'une cellule Innovation qui leur sont dédiés.
 - ▶ 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
- **5** implantations (France, Belgique, Tunisie, Liban, Espagne) et une intervention internationale sur 15 pays.
- 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 une filiale à 100% du groupe **Keyrus**. Absys Cyborg commercialise des solutions de gestion à destination de PME, d'entreprises du Mid-Market ou de filiales de grands groupes.

Absys Cyborg a un partenariat de très longue date avec deux des éditeurs les plus reconnus du marché: **Sage** et **Microsoft Dynamics**.



Absys Cyborg dispose d'une offre étendue :

- ERP
- CRM
- Décisionnel
- Comptabilité et Finance
- Paie et Ressources Humaines
- Gestion commerciale et Gestion de Production
- Systèmes et Réseaux, Hosting et Cloud computing

Absys Cyborg adresse les entreprises de tous secteurs d'activités 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 :

- ERP pour l'Industrie Manufacturière
- ERP pour le Négoce et la Distribution
- ERP pour le Commerce de détail
- ERP pour les Sociétés de Services
- ERP pour l'Industrie du semi Process Manufacturing
- Solution pour l'Assurance & Mutuelle
- ERP pour le Bâtiment & Construction
- Solution pour les Services Financiers
- Solution pour le Tourisme - Hôtellerie - Restauration
- Solution pour les Associations / Fédérations / Syndicats / Partis Politiques

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. Fin 2014, **Absys Cyborg** comptait **362** collaborateurs experts du monde des PME et des entreprises du Mid-Market.

Absys Cyborg fait preuve du pragmatisme et de la réactivité que recherchent ses **3800 clients** abonnés à un contrat de maintenance et de support.

Absys Cyborg fait preuve d'une grande proximité par ses **13** agences en France et en Belgique.

Absys Cyborg dispose de compétences spécifiques maîtrisant le déploiement de projets dans des contextes d'internationalisation des affaires.

La relation durable s'appuie sur les fondamentaux suivants :

- Proximité clients
- Pérennité et expérience
- Pragmatisme

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

- Centre de Compétences Sage PME : Sage 100
- Centre de compétences Sage Enterprise Market Europe 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 collaborateurs.

Absys Cyborg dispose d'une équipe de **70** consultants Microsoft Dynamics Nav ou MS CRM et de **150** consultants Sage.

Le service support qui assure la maintenance téléphonique des clients compte plus de **45** collaborateurs experts de toute dimension fonctionnelle ou technologique.



Plusieurs cellules de R&D viennent enrichir les produits des éditeurs par le truchement de développement d'applications complémentaires.

Absys Cyborg dispose d'un réseau de partenaires internationaux.

Dans un contexte de compétition mondiale et d'opportunités de croissance à l'international, les PME et entreprises du Mid-Market se retrouvent de plus en plus confrontées à de nouvelles problématiques de gestion.

La réussite de l'harmonisation de la solution de gestion groupe est un challenge hautement stratégique pour les entreprises multi-pays ou les groupes internationaux.

Absys Cyborg élargit de manière continue sa présence internationale afin d'offrir à ses clients plus de proximité, de disponibilité pour un accompagnement continu.

Réseau Microsoft Dynamics	Réseau Sage
Partner Power International	Sage Global Partners Network
	

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 Transformation - Conseil en Stratégies Digitales) et de **l'intégration de solutions de Gestion de la Performance** (Data Intelligence et Digital Experience).

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

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 « Data Intelligence/ Performance Management », méthode agile, cycle court et collaboratif du monde du Digital - 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

DIRECTION GENERALE ET DIRECTION DE LA STRATEGIE

- Market intelligence
- Planning stratégique
- Schéma directeur
- Pilotage de la Performance
- Transformation numérique

FINANCE ET GESTION DE LA PERFORMANCE

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

RESSOURCES HUMAINES ET ORGANISATION

- Développement RH et Gestion des talents
- Pilotage de la fonction RH
- Contrôle de gestion sociale
- Transformation digitale de la fonction RH
- Accompagnement du changement et mobilisation

MARKETING & VENTES

- Marketing de l'offre
- Innovation Produits et Services
- Experience client digitale
- Valorisation de la Donnée et Mesure de la Performance
- Transformation numérique de la fonction marketing

DIRECTION DE LA RELATION CLIENT

- Connaissance client augmentée
- Digital et Social CRM
- Digital Marketing Automation/ Gestion de campagnes
- Services client omnicanal

DIRECTION DE LA COMMUNICATION

- Stratégie de Communication autour du Digital et du Big Data
- Plates-formes de marques (Brand equity)
- Optimisation du Plan omnimedia
- Efficacité publicitaires (Post tests et mesures)
- Neuroscience post test (Facial coding)

DIRECTION ACHATS

- Organisation et mobilisation de la fonction
- Performance de la fonction Achats

DIRECTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION

- Stratégie et Gouvernance SI et Digitale
- Innovation digitale
- Expérience clients et collaborateurs
- Maîtrise et exploitation des données
- Performance SI

BANQUE / ASSURANCE

- Risk management
- Finance d'entreprise / contrôle de gestion
- Processus métiers
- Transformation numérique
- Valorisation des données
- Finance de marché*

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

SANTÉ/ PROTECTION SOCIALE **

- Stratégie
- Performance opérationnelle & Gestion de projets
- Transformation numérique
- Valorisation des données

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

• Conseil en Stratégie Digitale

Si les marques ont bien intégré les enjeux des stratégies digitales en termes d'image, la grande majorité d'entre elles estiment encore que la performance de leur écosystème numérique peut être améliorée.

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

Créée en 2009, l'agence-conseil du Groupe **Keyrus**, **Spikly**, a pour mission d'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** apporte ainsi une vision d'ensemble sur les démarches et solutions génératrices de conversion : de l'expérience de marque multicanale à l'amélioration de la e-Réputation, en passant par la Web-analyse et l'e-Merchandising.

Spikly se distingue ainsi par son statut d'agence créative nouvelle génération se caractérisant par :

- Une offre globale allant du diagnostic de stratégie digitale à la conception et l'activation de campagnes événementielles internationales.

- Une combinaison d'expertises pluridisciplinaires pour décloisonner les dispositifs Web et augmenter leur portée : stratégie de marque, acquisition, e-Réputation, réseaux sociaux, mobilité, digital in-store...

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. Ces compétences sont réunies en trois pôles majeurs :

- Création : Planning stratégique, concepts créatifs, design & user experience (UX)
- Influence : Conseil e-marketing, acquisition, SEO & SEM, fidélisation
- Technologies : Gestion de contenu (CMS, PHP, .net & Java), e-Merchandising, développement d'applications mobiles & Webanalyse (Omniure, Google Analytics, Xiti, Webtrends...)

Plus en détails, Spikly propose un panel d'activités diverses répondant aux besoins de digitalisation des entreprises ciblées.

TECHNOLOGIES

Acteur international de référence dans le monde de la Business Intelligence et du Performance Management, **Keyrus** propose aux entreprises trois axes de services – **conseil, intégration, exploitation & évolution** – pour répondre efficacement à leurs besoins de définition et de mise en œuvre de solutions de gestion de la performance adaptées à leurs logiques métiers et étroitement intégrées dans leur système d'information.

Keyrus se distingue sur ce marché par :

- une offre globale, répondant aux enjeux actuels des entreprises en termes d'alignement stratégique, de gestion de l'information et de renforcement de la capacité d'anticipation et de prise de décisions des différentes catégories d'acteurs de l'entreprise.
- une double expertise conseil et technologies, couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur des projets décisionnels, digitaux et de gestion de la performance.
- une vision renouvelée de la Data Intelligence et des technologies digitales, liée à la capacité de notre Centre Innovation dédié et des experts de **Keyrus** à associer les technologies de référence de ce marché aux solutions innovantes proposées par des acteurs émergents pour rajeunir et simplifier les plates-formes décisionnelles existantes et accroître leur taux d'utilisation.
- une approche collaborative privilégiant les projets en cycle court, favorisant l'acceptation des changements, l'adoption des outils déployés par les utilisateurs et le transfert de compétences aux équipes chargées de l'administration de ces outils.
- des centres de services externalisés et flexibles (Conception, développements, tests et recettes, TMA).

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

L'offre de Conseil en SI & technologies de **Keyrus** est le pré requis 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 – Transformation numérique
- 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 & Evolution**

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
- Homologation & Testing
- Formation – Coaching
- Hébergement
- Migration & Evolution

1.2.4 – Partenaires Technologiques

Keyrus développe depuis sa création un nombre important de programmes de partenariat avec les éditeurs leaders du marché.

Cette stratégie partenariale a pour objectif de maintenir au sein du Groupe le plus haut niveau d'expertise et la meilleure connaissance des dernières solutions lancées sur le marché. Elle permet également de mettre en place des synergies d'actions sur le plan technique, commercial et marketing pour générer de nouvelles opportunités d'affaires sur la vente de licences logicielles et de prestations de services en conseil et ingénierie informatique.

Ces alliances se matérialisent par l'obtention ou la reconduction chaque année par le groupe **Keyrus** de certifications qui sont passées pour la majeure partie au plus haut niveau requis sur les technologies clés des principaux éditeurs du marché :

- **IBM/Cognos/IM** (Premier Business Partner - Value Plus & Support Provider), incluant les technologies **Datastage, Pure Data** et **Unica**.
- **Microsoft** (Gold Certified Partner, et sur le segment du Mid Market, nouvelle confirmation en 2014 de la position du Groupe **Keyrus** au 1er rang des partenaires mondiaux de Microsoft Dynamics au travers de sa filiale, **Absys Cyborg**).
- **Oracle** (Gold Partner) incluant les technologies **Hyperion** et **Endeca**.
- **Qlik** (Elite Partner). En 2014, **Keyrus** remporte pour la troisième année consécutive en France le titre de 'Best Solution Provider QlikView'.
- **SAP/Business Objects** (Gold Partner et premier partenaire en France). En 2014, **Keyrus** confirme son expertise et la qualité de ses interventions en recevant à nouveau la certification PCoE de SAP.
- **SAS** (Alliance Partner – Silver Member). Signature en 2014 d'un partenariat dédié autour de SAS® Visual Analytics.

En parallèle et dans le cadre de sa stratégie de veille, d'incubation et de promotion des solutions les plus innovantes du marché, **Keyrus** a de nouveau noué sur l'année passée ou étendue à l'échelle internationale plusieurs relations partenariales:

- **Intuilab** : (Editeur d'IntuiFace, première plate-forme logicielle pour la création et le déploiement d'expériences digitales interactives et connectées). Signature en mars 2014 d'un partenariat visant à élargir et développer la valeur de l'offre Digital Commerce de Keyrus auprès du secteur Retail/Distribution.
- **Tableau Software** (Leader en logiciels de solution décisionnelle rapide combinant l'analyse et la visualisation de données). Extension du contrat de partenariat à niveau mondial en septembre 2014.
- **hybris software / SAP** (Solutions de commerce et de communication omnicanal). **Keyrus**, premier partenaire certifié 'Business Analyst hybris' en 2014.
- **Talend** : (Editeur de logiciel Open-Source, spécialisé dans l'intégration et la gestion des données). Extension au 4^e trimestre 2014 du périmètre de commercialisation et d'intégration des solutions Talend par **Keyrus** à de nouveaux marchés (Amérique du Nord et du Sud, Afrique et Moyen-Orient).
- **MicroStrategy** (Leader mondial de plates-formes logicielles d'entreprise dédiées au reporting, à l'analyse et au pilotage). Signature d'un partenariat à l'échelle mondiale.
- **Alteryx** (Editeur spécialisé dans le *data blending*, brassage de données pour améliorer les traitements analytiques) Signature d'un partenariat au 1^{er} trimestre 2015.

Au-delà de ces nouvelles alliances et nouveaux programmes, **Keyrus** a continué en 2014 de consolider et renforcer l'ensemble de ses positions et relations partenariales auprès d'un nombre important 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^{er} fournisseur indépendant de solutions d'intégration de données) : Maintien en 2014 du niveau de partenariat 'Channel partner'.
- **HP Vertica** (Solution de gestion de bases de données analytiques)
-
- **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.
- **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.
- **Tagetik** : (éditeur de logiciels Performance Management et Business Intelligence) partenariat sur la gamme de solutions innovantes de gestion de la performance.
- **Mirakl** (Fournisseur leader de plates-formes de marketplace dans le domaine de l'e-Commerce).
- **iAdvize** (Solution instantanée dans le domaine de l'e-Relation client).
- **Gathering Tools** (ex Calame Software) (Editeur français de logiciels spécialisé dans la collecte automatisée de données en support des solutions BI majeures du marché).
- **Semarchy** (Editeur français de solutions de Master Data Management) : 1^{er} partenaire certifié Semarchy en France puis extension du partenariat à l'échelle mondiale.
- **Roambi/MeLLmo** (MeLLmo, Editeur pionnier de solutions de visualisation de données sur iPhone et iPad).
- **Dassault Systèmes** : (Editeur d'Exalead, plate-forme leader pour la recherche et les SBA/Search-based Applications). **Keyrus** primé en Tunisie du trophée de 'Best Sales Performance 2014' sur l'ensemble de la région Euro West 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 et développement régulier de solutions autour de la qualité des plates-formes décisionnelles (Quality Gates), de frameworks Big Data...

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 2014, ce réseau comptait 170 bureaux répartis dans plus de 57 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 2014

L'innovation est l'un des fondements du positionnement du groupe Keyrus, L'innovation est consubstantielle du développement du Groupe Keyrus auprès de ses clients : démarches de co-innovation, méthodes agiles et approches en mode lab, à travers de nombreux projets de rupture technologiques menés à l'international. Keyrus considère qu'il est aujourd'hui important de franchir une nouvelle étape en développant sa Direction de l'Innovation à l'échelle du Groupe. Il ne suffit plus en effet d'adopter une démarche organisationnelle favorable au changement, il faut aussi pouvoir l'anticiper. La survie d'une entreprise est facilitée lorsqu'il existe une fonction de surveillance de son environnement. Keyrus anticipe en ce sens aujourd'hui non seulement les évolutions technologiques mais aussi celles du contexte socio-économique afin de permettre aux entreprises de disposer de d'avantage d'informations et d'optimiser leurs capacités de prises de décision. Dans cette optique, Keyrus a créé fin 2014 une nouvelle Direction de l'Innovation rattachée à la Direction Scientifique et R&D du Groupe en installant une gouvernance qui a pour mission de définir les grands axes de veille et d'innovation autour de l'ADN du Groupe (Data et Digital) afin de servir l'ensemble de ses activités, autour de plusieurs thèmes prioritaires de recherche et d'innovation :

- Algorithmique & Machine Learning
- Usages de la Data & Data Marketing (Data Management Platform/DMP)
- Santé connectée
- Neuro-économie, Neuro-finance, Neuro-marketing
- FinTech

Trois instances constituent ainsi cette Direction de l'Innovation Groupe:

- La constitution d'un **Collège de l'Innovation** qui se réunit chaque **mois**. Ce collège a pour objectif de partager les travaux de veille, les axes à potentiel et de définir les actions à engager.
- Des **Ateliers de l'Innovation** qui ont lieu chaque **trimestre** pour partager les innovations avec les collaborateurs et animer des séances de 'brainstorming'.
- Un **Comité de l'Innovation** qui réunit avec la Direction Générale du Groupe l'ensemble des managers des différentes activités du Groupe et les directions supports, une fois par trimestre pour partager les innovations et engager de nouveaux projets d'innovation.

Sur l'axe technologique, **Keyrus** poursuit d'année en année le développement de son Centre Innovation dédié à la veille technologique et à l'incubation de projets et de méthodes reposant sur des briques progiciels pionnières. Ce Centre a pour mission, en collaboration étroite avec la Direction de l'Innovation Groupe et l'ensemble des activités de Conseil (Management Consulting, Stratégie Digitales et Data Intelligence) :

- d'identifier les solutions les plus innovantes sur les marchés précités
- de mettre au point des démarches projet privilégiant un ROI rapide et le pilotage métier,
- de transférer l'ensemble des connaissances acquises sur ces nouvelles solutions et méthodes vers tous les centres de production du Groupe **Keyrus**.



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. A ce titre, le Groupe Keyrus a déjà investi dans plusieurs start-ups israéliennes dans les univers de la Data et du Digital.

1.2.5.1 – Co-fondation de la Chaire Data Scientist de l'Ecole Polytechnique : soutenir l'enseignement et la recherche en Data Science ainsi que la formation continue.

Keyrus a co-fondé en 2014 une Chaire d'Enseignement et de Recherche dédiée à la formation de Data Scientists à l'Ecole Polytechnique avec comme partenaires industriels : Thales et Orange. L'objectif de cette chaire est de former la prochaine génération de Data Scientists. La chaire soutient ainsi des formations en sciences des données appliquées au Big Data pour répondre aux besoins croissants des entreprises qui, confrontées à la forte augmentation du volume de données, ont pour enjeux majeurs la maîtrise de leur traitement, de leur visualisation et de leur valorisation.

Le premier objectif est de soutenir l'École Polytechnique et le plan Big Data du gouvernement, en œuvrant à la reconstruction de la souveraineté numérique nationale qui doit faire de la France un leader mondial dans le domaine du traitement des Mégadonnées. Les entreprises doivent désormais faire face à ces nouveaux défis et ainsi recruter rapidement des profils rares et pointus qui sont formés à l'École Polytechnique reconnue pour son excellence scientifique pluridisciplinaire.

Le deuxième objectif est de former les bataillons de « Data Scientists » capables de maîtriser ces nouveaux enjeux scientifiques, techniques et économiques. **Keyrus** a ainsi créé une filière de formation et d'emploi pour aider au rayonnement de l'enseignement supérieur français dans le monde. L'une des activités phares de cette chaire réside dans le programme de formation des élèves polytechniciens au métier de Data Scientist, complété par le lancement d'un Master 2 en Data Science co-délivré par l'Ecole Polytechnique et Telecom ParisTech.

Le troisième objectif est d'intégrer ces profils une fois diplômés au sein des équipes Keyrus en leur proposant, pour commencer, des stages au cours de leur scolarité.

Le quatrième objectif se focalise sur la recherche fondamentale en « Data Science » : création de nouveaux algorithmes efficaces pour le traitement concret des Mégadonnées.

Le dernier objectif est de former certains collaborateurs de **Keyrus**, sélectionnés pour leur excellence académique et professionnelle, et désireux d'évoluer vers la Data Science. Keyrus propose également à des collaborateurs d'entreprises clientes cette même opportunité dans le cadre de la formation

continue. Keyrus a construit à cet effet un programme certifiant dans le cadre de la Chaire : **Le Data Science Starter Program**. Cette formation certifiante est dispensée 2 fois par an et accueille une trentaine de cadres en fonction à chaque session sur une période de 2 mois et demi (152 heures de cours dispensées sur le Campus de l'X à Palaiseau), en format « fin de semaine, executive education ».

1.2.5.2 Lancement de la Plate-forme 'Keyrus Big Data As A Service' (Keyrus Machine Learning As A Service)

Le secteur de la Business Intelligence traditionnelle est arrivé à un stade de maturité où il est devenu une commodité, noyé dans une offre concurrentielle pléthorique.

La Business Intelligence doit se renouveler tant au niveau économique, qu'au niveau « services et proposition de valeur », face à des clients confrontés au déluge des données, à des contraintes budgétaires de plus en plus fortes, aux projets informatiques agiles! Cette évolution est donc conduite et dictée par l'explosion du marché de l'analytique prédictive selon toutes les études consultées.

Keyrus anticipe un mouvement déjà amorcé dans l'univers du « **predictive analytics software** », lié à un triple phénomène qui remet en question le modèle classique :

- (i) la déferlante de l'« **Open Source** » et son pendant dans le domaine de l'hébergement et du stockage des données en mode « **Cloud** »
- (ii) la revente de licences logicielles « **Predictive analytics** » des grands éditeurs, confrontés à des difficultés de commercialisation
- (iii) une évolution de **la chaîne de valeur de « l'Analytics »** qui conduit les éditeurs et les ESN à développer de nouveaux services en mode **SaaS**

Le projet de R&D initié début 2014 par la Direction Scientifique et R&D de **Keyrus**, dénommé **Keyrus PaaS (Platform Big Data As A Service)** est une solution propriétaire de traitement de données massives (Big Data) hébergée en mode **Cloud**.

Les traitements concernés s'articulent principalement autour de tâches standards de gestion et de prétraitement de données d'une part, mais surtout de l'utilisation d'algorithmes d'apprentissage/machine learning sur ces mêmes données.

Cette plate-forme consiste en **l'intégration cohérente et fluide d'un ensemble de technologies open-source** déjà disponibles, auxquels viennent s'ajouter des algorithmes innovants résultant de la recherche interne de Keyrus, non seulement pour la partie machine learning mais également pour le reste de la solution: bases de données, interface utilisateur... Cette nouvelle plateforme propriétaire pour Keyrus reste résolument ouverte, évolutive et scalable.

Pour capitaliser sur les savoir-faire technologiques et industrialiser les déploiements de nouveaux POC; **Keyrus** a développé une usine de production de services. Cette usine de services (Keyrus' Services Factory) est basée sur le socle de services Cloud Amazon WS.

Ses principaux avantages pour les clients de **Keyrus** sont :

- la simplification des accès aux services cloud,
- l'intégration technologique
- une interface fonctionnelle de composants de services.

Keyrus propose ainsi depuis 2014, 3 nouvelles offres à ses clients basées sur cette plate-forme de machine learning as a service :

- IaaS (infrastructure as a service) packagée par **Keyrus** avec son partenaire Amazon Web Services).
- MLaaS (machine learning as a service) : solution algorithmique sur mesure produite et délivrée par **Keyrus**.
- PaaS (plate-forme as a service) = IaaS + MLaaS.

1.2.5.3 Nouvelle proposition de valeur autour des neurosciences appliquées à la « Digital Experience ».

En 2014, **Keyrus** a développé et structuré une nouvelle offre de services autour de la « Digital Experience » qui constitue avec la Data Intelligence et le management de la Transformation les 3 piliers génériques et constitutifs du nouveau positionnement de **Keyrus**. Fin 2014, Keyrus a également décidé de lancer une nouvelle offre de services autour de l'utilisation **des neurosciences appliquées au marketing, à la publicité et au Digital**, avec le groupe **Millward Brown**, pour offrir à ses clients communs une possibilité inédite de :

- Analyser la reconnaissance de chacune des publicités pour valider l'efficacité du plan média.
- Evaluer la performance de la publicité pour diagnostiquer le potentiel des créations en termes de visibilité et de capacité à activer une intention d'achat.
- Mesurer la réponse émotionnelle suscitée par les publicités grâce aux Neurosciences.

Au-delà des mesures précitées, **Keyrus** propose également d'investiguer l'analyse des émotions suscitées par les publicités en utilisant l'outil propriétaire de Millward Brown, **Affectiva** en neuroscience appliquée, utilisant la technologie dite du « **Facial Coding** » (*Facial Action Coding system*).

1.2.5.4 Renforcement de l'offre Digital Commerce de Keyrus autour de l'omnicanal, de l'e-Relation client et du CRM Digital.

Les deux dernières années ont fait ressortir une progression constante des demandes des entreprises pour des solutions de 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^{er} partenaire certifié de l'éditeur **hybris (SAP)**, leader mondial des solutions de commerce omnicanal.

En 2014, 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 propension a donné naissance à une nouvelle ère : 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 continué de développer en 2014 son expertise autour du Digital Commerce et de l'omnicanalté 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), Adobe Campaign (ex solution Néolane de gestion de campagne, hybris/SAP (Solutions de commerce et de communication omnicanal)). S'appuyant sur une expertise unique sur le marché autour de la solution hybris, **Keyrus** a également lancé en 2014 une solution propriétaire d'optimisation et d'accélération de plates-formes omnicanal, (Rapidstore for hybris) avec une première commercialisation réussie sur plusieurs marchés (Brésil, France, Chine..).

1.2.5.5 - Développement de la solution « 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 renforce la couverture fonctionnelle de son ERP de gestion d'affaires, **Dynamics KeySuite**, lancé 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 nouvelles fonctionnalités apportées par **Absys Cyborg** concernent le module projet, la facturation, les activités ressources et la situation financière. La version 8 apporte des liens renforcés avec des applications externes : connexion avec MS Project, Reporting JetReport, intégration de flux graphiques, outil de planification PlannerOne for MS Dynamics.

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

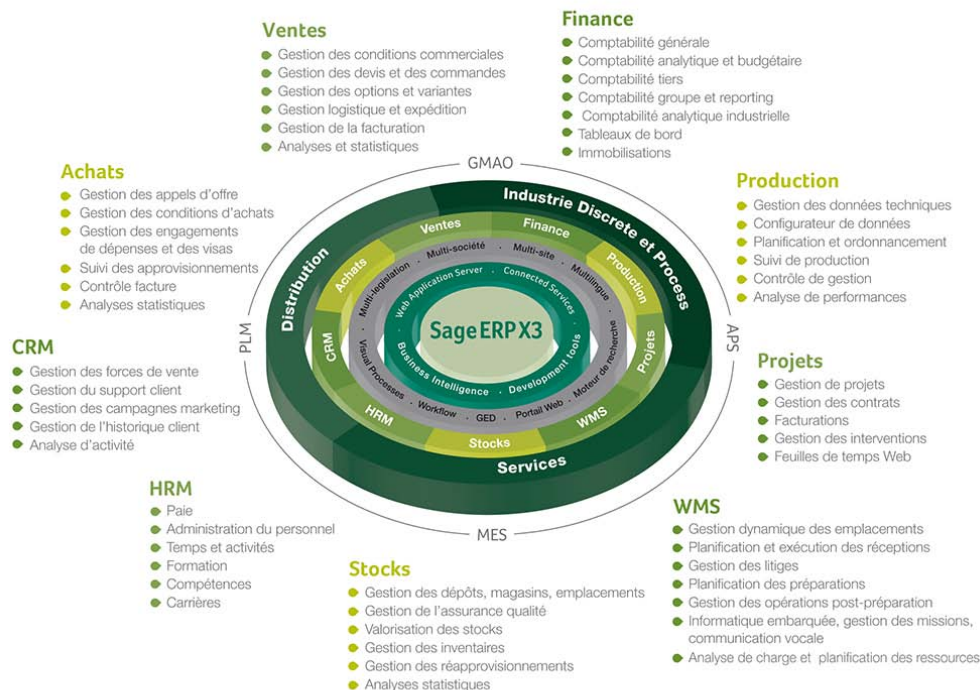
Absys Cyborg est un partenaire historique de Sage autour de l'offre Sage ERP X3.

Sage ERP X3 est un ERP de **dimension locale et internationale**.

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 se positionne comme l'un des tous premiers partenaires mondiaux de Sage sur cette offre. Absys Cyborg a reçu en 2014 l'Award du Best Perform Partner lors de la convention mondiale Sage ERP X3 de Lisbonne.

Absys Cyborg compte plus de 200 références clients dans tous secteurs d'activité.



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 via 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, **Absys Cyborg** se positionne comme l'un des tout premiers partenaires mondiaux de Sage sur cette offre. En effet, grâce à ce partenariat, la nouvelle offre ERP X3 V6.5 intègre de nouvelles fonctionnalités améliorant l'étendue de services apporté par cette suite à travers :

Gestion documentaire : Sage ERP X3 EDM étendu et intégré

CRM avancée : Sage ERP X3 pour Sage SalesLogix et Sage CRM

Reach : un nouveau connecteur avec l'offre Verteego

Evolution de l'offre internationale :

- Nouvelles législations : Roumanie, Slovaquie, Angola
- Nouvelles langues : Roumain et Slovaque
- Disponibilité de Standard Edition dans 3 nouveaux pays : UK, Australie, Chine.
- Extension du périmètre fonctionnel : à travers les alliances de Sage avec d'autres éditeurs (APS, PLM, MES, GMAO).

1.2.5.7 - Lancement de la campagne DSN 2015-2016

La Déclaration sociale nominative (DSN) est un projet majeur du « choc de simplification » initié en France pour les entreprises, qui va remplacer toutes les déclarations sociales et impacter les processus paie.

La DSN est basée sur une transmission unique, mensuelle et dématérialisée des données et une transmission dématérialisée des signalements d'événements.

Le gouvernement a fait de la DSN un des chantiers majeurs du Pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi afin de simplifier le processus déclaratif.

Dès le 1^{er} Janvier 2016, la norme DSN devient obligatoire.

Absys Cyborg a préparé un dispositif humain ambitieux pour accompagner ses prospects et clients vers ce changement de normes.

Au total, plus de 1000 clients seront accompagnés vers cette nouvelle norme.

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

En 2014, **Absys Cyborg** a investi dans des offres Sage 100 et Paie tant sur le plan de l'organisation commerciale qu'en matière d'expertise et de R&D, avec la création d'une cellule R&D dédiée à compléter ses offres Sage PME autour de modules additionnels (technologie **DSM et objet métier**.)

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

Dans le cadre du développement à l'international de ses activités de Data Intelligence, **Keyrus** a procédé en juillet 2014 à l'acquisition de la société BIPB, un acteur majeur du conseil en Big Data & Analytics.

Cette nouvelle acquisition a été motivée par deux principaux facteurs :

- Donner au Groupe **Keyrus** un accès au marché britannique et renforcer sa présence en Amérique du Nord
- Bénéficier du savoir-faire métier de **BIPB**, notamment dans le domaine de la Finance et de la Banque d'investissement. Capitaliser sur l'expertise internationale du Groupe autour des solutions de Big Data et de Business Intelligence dont la solution Qlik, sur laquelle **BIPB** s'est longtemps positionné comme le plus important intégrateur au niveau mondial.

Créée en 2005, **BIPB** emploie près de 50 collaborateurs avec un siège situé à Londres (UK) et une présence également à New York (USA), Dubai (Emirats Arabes Unis) et Johannesburg (Afrique du Sud).

A fin 2014, l'implantation géographique du Groupe **Keyrus** était la suivante :

- **En France** avec une présence dans 12 grandes villes réparties sur le territoire national. *Paris (Siège social du Groupe à Levallois-Perret) - Le Havre - Lille - Lyon – Marseille – Montpellier- Nantes – Rennes – Nice Sophia Antipolis – Reims – Rouen — Bordeaux.*



- **A l'international** avec une présence dans 15 pays et sur 4 continents
Afrique du Sud - Belgique - Brésil - Canada - Chine - France - Emirats Arabes Unis - Espagne - Israël - Luxembourg - Ile Maurice - Royaume Uni - Suisse - Tunisie - USA



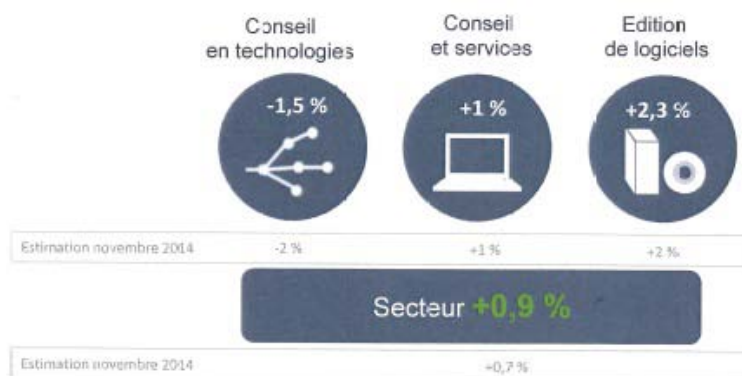
1.3 – MARCHES ET CLIENTELE

1.3.1. Les marchés de Keyrus

LE SECTEUR DES LOGICIELS ET SERVICES EN France : BILAN 2014 ET PERSPECTIVES 2015.

BILAN 2014 : Une timide croissance du secteur en France dans une conjoncture délicate.

L'année 2014 a été marquée par un contexte économique difficile teinté d'une stagnation de la croissance du PIB autour de (+0,3%) durant le quatrième trimestre.¹ Cela a permis au secteur des logiciels et services de rebondir suite à la décroissance de 2013 avec une amélioration de (+0,9%), enregistrant ainsi un chiffre d'affaires total de 49,5 milliards d'euros, et permettant au secteur d'être encore le plus grand contributeur à la création d'emplois nets de cadres en France.²



• Figure 01: chiffres définitifs de l'exercice 2014.

- **Conseil & Services Informatiques (+1%)** : ce sous-secteur constitue 61% du chiffre d'affaire sectoriel et a enregistré un rebond de (+1%) en 2014, permettant une croissance de l'infogérance et de l'intégration de (+1,8%), et une amélioration de (+1,8%) du conseil.
- **Edition de logiciels (+2,3%)** : contribuant à hauteur de 21% du chiffre d'affaires total, ce sous-secteur confirme sa croissance au-delà des estimations de fin 2013, en réaffirmant son dynamisme aussi bien sur les logiciels embarqués que sur les logiciels applicatifs avec une augmentation de (+1,8%).³
- **Conseil en technologies (-1,5%)** : avec un apport de 18% à la globalité du secteur, et après une nette diminution en 2013 de (-1,5%), le conseil en technologies amortit en 2014 cette décroissance en se stabilisant au même seuil. Ce ralentissement traduit la forte tension sur les prix de marché, mais aussi un nombre d'appels d'offres encore limité.

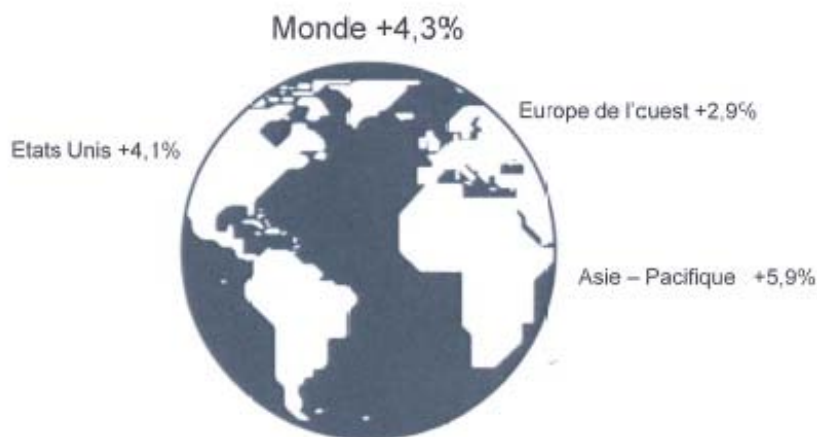
De cette analyse émane une tendance de stabilisation des indicateurs économiques, et un retour vers une logique d'amélioration progressive et continue suivant la courbe de croissance de l'économie française. On note aussi une croissance sectorielle inégale entre les différentes sous-catégories du marché, avec comme principaux contributeurs les marchés des services, de l'énergie/utilités, et des banques/assurances.

¹ http://www.insee.fr/fr/themes/theme.asp?theme=17&sous_theme=3&page=vueensemble.htm

² <http://www.syntec-numerique.fr/actualite/secteurs-conseil-logiciels-services-croissance-2014>

³ <http://pro.clubic.com/actualite-e-business/actualite-742263-logiciels-services-confirment-petite-croissance.html>

A l'échelle mondiale, la croissance du secteur était de (+4,3%). Continentalement, l'Europe profite d'une dynamique de croissance globale produite par les excellentes performances de l'Allemagne (de +3,4% en 2013, à +4,3% en 2014) et du Royaume-Uni (de 2,8% en 2013 à +3,5% en 2014), mais aussi d'une inversion de tendance positive en France (+1,4%), en Espagne (+0,7%), et en Italie (+0,7%) qui traduit l'amélioration graduelle où la baisse d'activité s'est réduite dans ces pays de (-2,5%) en 2012, à (-1%) en 2013⁴. Ainsi, le marché européen agrégé va profiter d'une nette embellie de l'ordre de (+2,7%)⁵ comparé au maigre (+1,9%) enregistré en 2013, mais toujours en deca des performances des Etats-Unis qui selon les chiffres de Forrester avoisinent les (+6,3%), et de la zone Asie-Pacifique dominée par l'Inde et la Chine de (+5,4%).



• Figure 02 : croissance comparée des logiciels et services.



• Figure 1 : Evolution européenne des taux de croissance du marché des logiciels et services [2013 - 2014] Source : IDC

PERSPECTIVES 2015

A/ FRANCE : croissance latente encouragée par l'essor des SMAC : Social Medias, Mobile, Analytics, Cloud.

Avec une année 2014 caractérisée par une relative stabilisation de la conjoncture économique et un léger rebond du secteur « logiciels et services », les évaluations prévisionnelles pour 2015 sont encourageantes avec un taux de croissance de (+1,8%), soit un chiffre d'affaires avoisinant les 50,4 milliards d'euros.⁶ En effet, avec une diminution de la pression sur les prix, les dépenses des entreprises dans le secteur numérique devraient encore augmenter, ce qui a permis au baromètre « Syntec-BVA » lié à la confiance des Entreprises de Services Numériques (ESN) de s'améliorer avec 77% des entreprises anticipant une croissance en 2015, 66% estimant être en ligne ou au-dessus de

⁴ Le Livre d'Or des ESN 2014 - <http://buir.free.fr/livredor2014s.pdf>

⁵ <http://datanews.levif.be/ict/actualite/marche-du-logiciel-en-europe-2-7-en-2013/article-normal-356421.html>

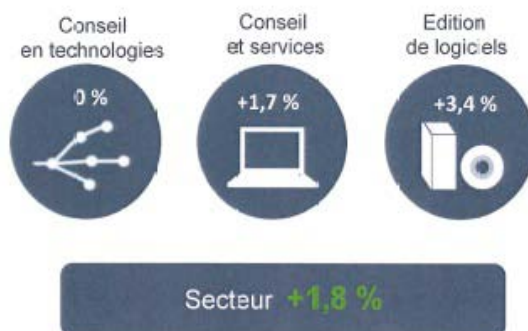
⁶ <http://www.syntec-numerique.fr/actualite/204-retour-croissance-secteur-conseil-logiciel-services>

leurs objectifs, 56% prévoyant d'augmenter leurs effectifs, et pas moins de 79% investissant dans de nouveaux projets durant le premier trimestre de 2015.⁷



• *Figure 03 : poids estimé du marché global en 2015.*

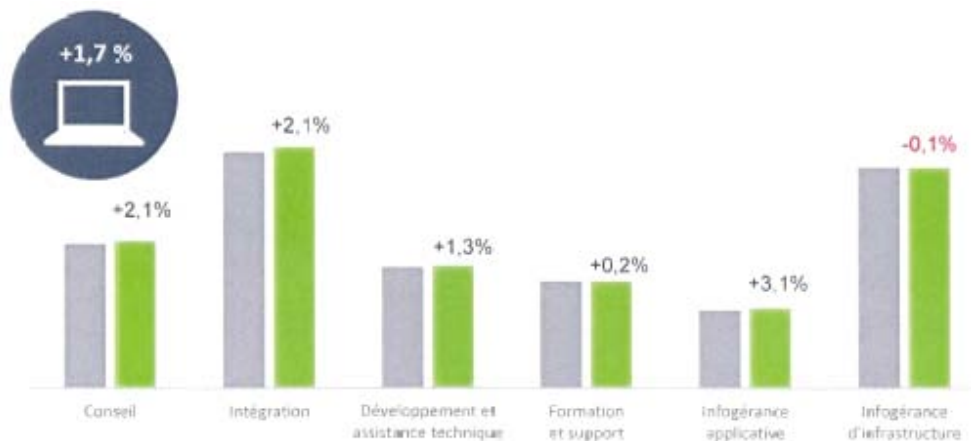
Segmentée par activités (selon la nomenclature IDC et Syntec Numérique), les prévisions peuvent être présentées comme suit :



• *Figure 04 : prévision macro-sectorielle à l'horizon 2015.*

- **Conseil et services numériques** : avec un regain de croissance de en 2014 et une tendance à l'augmentation de la durée des contrats au 1^{er} trimestre 2015, le sous-secteur entend croître de (+1,7%). Autre facteur de croissance, la plus grande progression de l'offshore (+15,7% en 2014), du secteur des SMAC (5,5 milliards d'euros en 2015, soit une croissance de 18%) et un retour en force du segment automobile/transports.

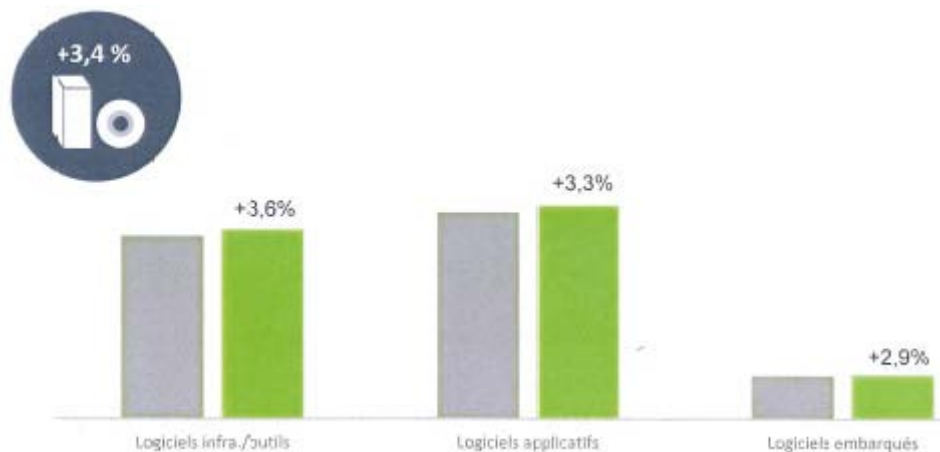
⁷ <http://www.syntec-numerique.fr/actualite/barometre-linnovation-syntec-numerique-bva-4eme-trimestre-2014>



• *Figure 05 : évolution intra-sectorielle du conseil et services numériques.*

Les composantes du sous-secteur profitent de cet élan de croissance équitablement, avec (+3,1%) pour l'infogérance applicative, et de (+2,1%) pour les métiers de conseil et d'intégration.

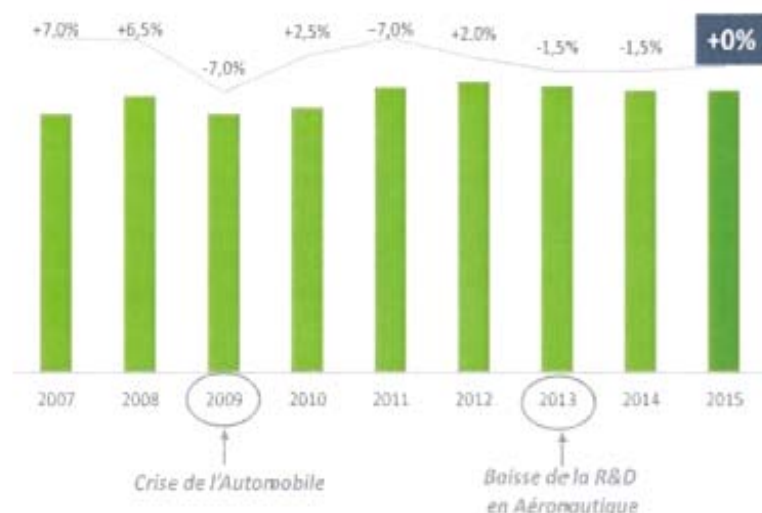
- **Edition de logiciels :** le sous-secteur ayant affiché le plus de croissance depuis 2011 continuera sur sa lancée avec pas moins de (+3,4%) (soit sa plus grande augmentation depuis quatre ans)⁸. La hausse de commandes en serait le principal moteur grâce aux secteurs banque/Assurance/Finance et commerce/distribution notamment via l'adoption de SaaS par les entreprises concernées (+14,8% du chiffre d'affaires de l'édition de logiciels en 2014). Les SMACS contribueront aussi à l'amélioration du profit de ce sous-secteur avec une croissance de 21%, et une représentation de l'ordre de 22% de l'activité des éditeurs.



• *Figure 06 : évolution intra-sectorielle de l'édition des logiciels.*

- **Conseil en technologies :** le sous-secteur le plus fragilisé depuis deux ans (-1,5%, -2%) se stabilisera avec une croissance nulle (+0%) et un retour des marchés aéronautiques (activités manufacturing et process), et ferroviaires (activités maintenance et développement d'infrastructure).

⁸ http://www.syntec-numerique.fr/sites/default/files/related_docs/infographie_novembre_2014.pdf



• Figure 07 : évolution sectorielle du conseil en technologie.

De manière globale, les directions informatiques anticipent une meilleure orientation de la dépense informatique externe selon Gartner⁹ avec une augmentation de (+2,4%) axée essentiellement sur l'amélioration de l'expérience des clients.

Les retombées sur le marché de l'emploi seront positives selon les chiffres de Cadre Emploi prévoyant la création de 6000 emplois nets parmi les 35.000 recrutements de cadres (dont 93,7% en CDI)¹⁰ prévus (254.000 emplois jusqu'en 2017)¹¹.

B/INTERNATIONAL : croissance mondiale et retour en force de l'activité européenne

Avec une augmentation des dépenses mondiales évaluée à (+2,4%) en 2015 (selon Gartner)¹², le marché global des logiciels et services progressera de (+4,3%)¹³ (vs +4,6% en 2014) générant un chiffre d'affaires de 677 milliards de dollars¹⁴.

Le moteur de cette croissance reste une égalisation des capacités de production dans un processus d'amélioration continue en témoigne la fragmentation sectorielle qui suit :

- Etats-Unis : avec son statut de leader incontestable du marché de l'IT, ce pays continuera sa progression aux alentours de 4,1%.¹⁵
- Asie-Pacifique (hors Japon) : la domination indienne continuera à bien booster le chiffre d'affaires des entreprises de cette zone avec (+5,9%) de croissance en 2015 contre (+5,5%) en 2014.
- Union Européenne : comme illustré dans le schéma (Groupe CXP) qui suit, la tendance européenne à la croissance sera de (+3,4%), soit une amélioration de (+0,3%) depuis 2014. L'Allemagne avec ses 3% de croissance du PIB avait enregistré une croissance record en 2014

⁹ <http://www.larevuedudigital.com/2015/01/13/les-depenses-en-informatique-augmenteront-de-24-en-2015/>

¹⁰ <http://www.challenges.fr/emploi/20150108.CHA2074/307-000-emplois-a-saisir-ces-secteurs-qui-vont-embaucher-en-2015.html>

¹¹ http://www.assisesdelembarque.fr/sites/assisesdelembarque/files/docs/2._lembarque_en_france_restitution_de_la_derniere_etude_opiiec.pdf

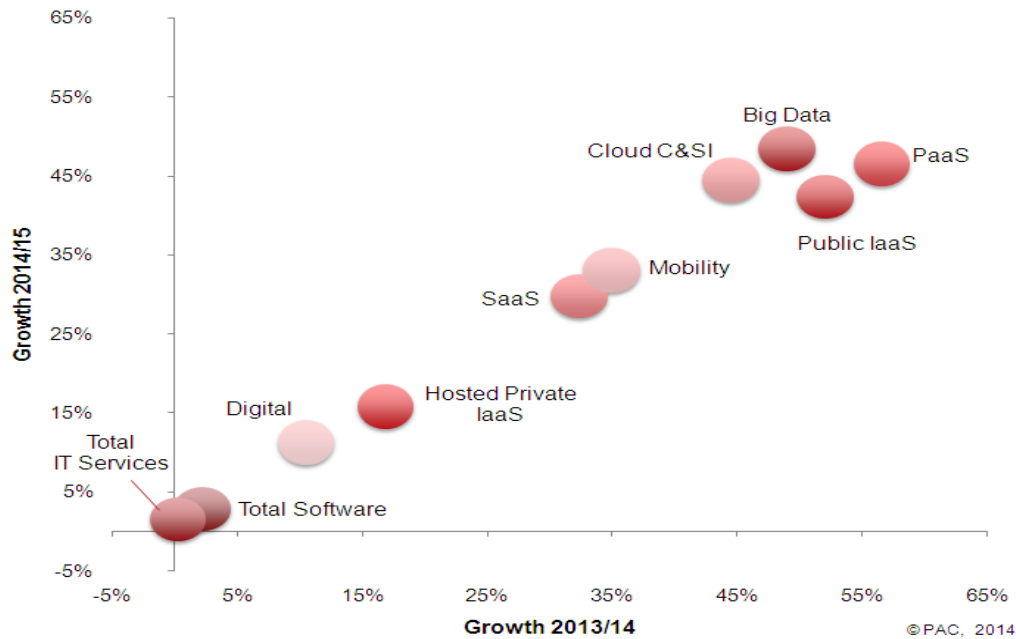
¹² <http://www.gartner.com/newsroom/id/2959717>

¹³ <http://www.cio.co.ke/news/top-stories/software-to-lead-growth-in-2015-global-tech-market-forrester>

¹⁴ <http://www.guidelcloud.fr/last/23281>

¹⁵ Source IDC – Conférence semestrielle « conjoncture et actualité 2015 » - Syntec.

avec (+5,6%), et continuera sur cette lancée autour d'une moyenne de (+3,9%) jusqu'en 2019¹⁶.



- *Figure 08 : projection du taux de croissance de 2015 en Union Européenne.*

Finalement, l'année 2015 continuera de porter l'espoir d'une croissance après trois années de ralentissement de l'activité en Europe Occidentale. Les entreprises du secteur devront miser sur de nouvelles tendances technologiques génératrices de forts impacts économiques à l'échelle continentale, parmi lesquels le groupe CXP cite :

¹⁶ <http://beforeitsnews.com/business/2015/02/germany-it-market-research-analysis-report-2019-2686022.html>

- Le cloud computing
- L'externalisation Offshore.
- Le digital et l'expérience client.
- Le big data/analytics.
- L'industrie 4.0 ou le « Machine To Machine ».
- La forte intégration de SaaS.
- La sécurité et cybersécurité.
- Le Mobile Device Management.

Marché de la Business Intelligence : mutation des segments, et activité prioritaire.

L'édition de logiciels a depuis ces trois dernières années été portée par l'excellente croissance qu'a enregistré la « Business Intelligence », à travers l'apparition d'éditeurs de plus en plus innovants dans une optique de différenciation concurrentielle. De ce fait, la Business Intelligence suit les tendances du marché de l'IT et de la transformation numérique apportée par les SMAC. En 2014, le marché de la Business Intelligence a enregistré un chiffre d'affaires global de 13,8 milliards d'euros avec une croissance de (+7%) selon Gartner.

Ainsi, les sous-segments de « front-end BI » « Data Visualization », « Data Discovery » et de « data management » ont permis à cette activité de croître avec une moyenne annuelle de (+11%) depuis 2009 en tablant sur les performances de 250 fournisseurs européens proposant plus de produits.

La mutation continue doit ainsi répondre aux évolutions exponentielles, multi-supports et en temps réel des big data générant 8,9 millions ¹⁷de dollars avec une croissance tabulée de (+40%) dans les prochaines années. De ce fait, leur gestion doit être simplifiée et accessible à un plus grand nombre de professionnels à travers des solutions hébergées sur le cloud ayant enregistré (+20%) de croissance en 2014 (+21% en 2015 respectivement). ¹⁸

Digital Commerce : Encore l'un des secteurs les plus dynamiques et innovants

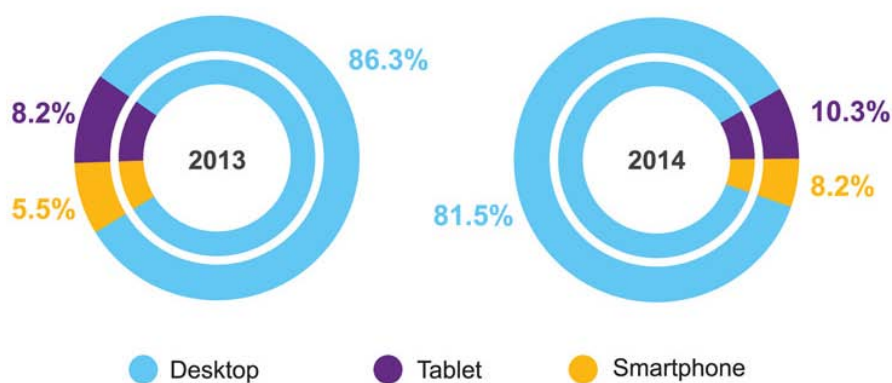
Au niveau mondial, le Digital Commerce B2C a progressé de 50% depuis 2012, pour atteindre 1 500 milliards de dollars en 2014, et 2000 milliards de dollars en 2016¹⁹. Cette hausse substantielle s'explique principalement par le développement de l'internet mobile dans les marchés émergents et l'implantation 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.

Cette croissance se décompose selon le mode d'utilisation de la manière suivante :

¹⁷ <http://www.journaldunet.com/solutions/cloud-computing/marche-big-data.shtml>

¹⁸ http://www.solutions-logiciels.com/magazine_articles.php?titre=Decisionnel-2014-annee-du-Big-Data-&id_article=777

¹⁹ <http://www.skeelbox.com/les-chiffres-clefs-du-e-commerce-dans-le-monde/>

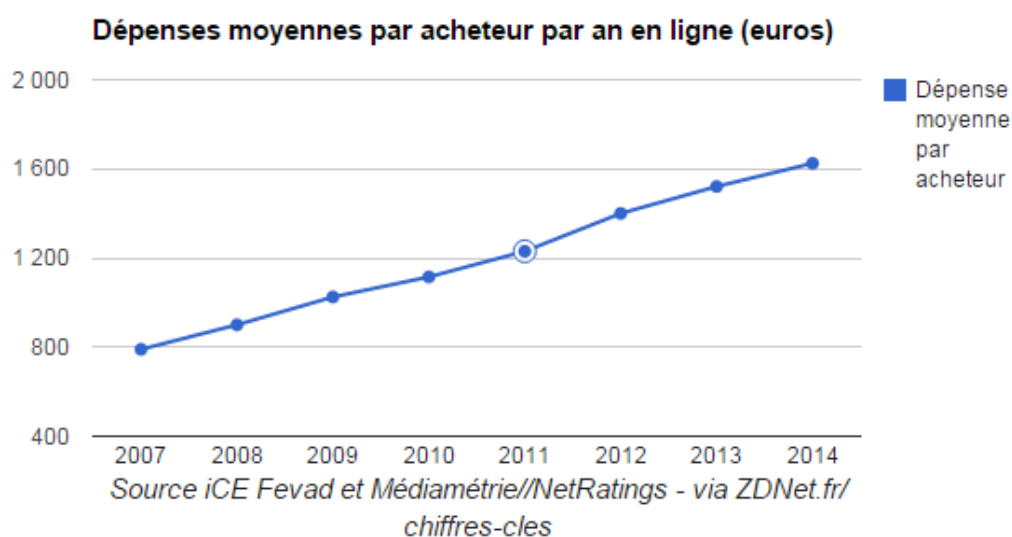


Source: jarcreative.com

La croissance du secteur de l'e-Commerce se confirme également en France avec une progression de 11,5% par rapport à l'an dernier d'après un rapport de la FEVAD et dépasse pour la première fois les 57 milliards d'euros dépensés (57 Mds €). Malgré une hausse à deux chiffres, il convient de noter le ralentissement du développement du secteur (13% en 2013, 19% en 2012, 22% en 2011)

Les prévisions de la FEVAD confirment cette tendance pour 2015 puisque la fédération du e-Commerce et de la vente à distance envisage 60 milliards d'euros de chiffre d'affaires, soit un chiffre d'affaires de 60 milliards d'euros.

Cette tendance peut s'expliquer par le contexte économique actuel, avec 60% des Français prévoyant une baisse de leur pouvoir d'achat en 2014 d'après l'institut de sondages CSA, et un panier moyen à 81% (soit -4% comparé à 2013) ; toutefois, il convient de relever l'importance croissante des ventes en ligne malgré ce paramètre comme l'explique ce graphique d'évolution depuis 2007 :



Alors que près d'un internaute français sur 6 a réalisé un achat sur son smartphone en 2014, ces ventes ont augmenté durant cette année avec une progression de 18 achats en 2013 à 20 achats en 2014²⁰. Preuve, si besoin est, que ce marché est en pleine expansion.

Le Big Data, nouvel enjeu majeur de l'économie mondiale

Véritable phénomène et enjeu économique concernant l'ensemble des entreprises, le Big Data enregistre des taux de pénétration importants depuis deux ans en étant l'un des secteurs les plus

²⁰ <http://www.zdnet.fr/actualites/chiffres-cles-l-e-commerce-en-france-39381111.htm>

croissants de l'économie numérique. Cette croissance annuelle est estimée à 24,6% jusqu'en 2018, avec un taux six à sept fois supérieur aux autres sous-segments du secteur informatique.

Un dynamisme confirmé par une étude de **Forrester** démontrant que les efforts déployés dans le Big Data se sont accentués en 2014. Le cabinet américain déclare d'ailleurs le Big Data comme la 2^e 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 41,5 milliards de dollars en 2018^[1], soit une croissance annuelle 40%. Abi Research est encore plus optimiste puisqu'il évalue un marché du big data générateur de 114 milliards de dollars en 2018, avec une croissance annuelle de plus de 29,6%.

A l'échelle européenne, le Big Data européen représente un marché de près de 2,9 milliards de dollars en 2014. Ce chiffre d'affaires peut être expliqué par une volonté des entreprises européennes de rattraper leur retard face aux organisations américaines, permettant à ce marché de s'étendre et d'avoisiner les 6,8 milliards de dollars en 2018^[2]. Les prévisions sur le moyen terme confirment cette tendance haussière avec un marché du Big Data représentant 8% du PIB européen et comptant plus de 4,4 millions d'emplois à l'horizon fin 2015.

La France ne reste pas en marge avec un rythme d'adoption accéléré durant le second semestre de 2014 (30% pour les grandes entreprises selon les chiffres de SAS). Le marché national affiche une croissance supérieure à 40% par an (IDC), bénéficiant du dernier plan « Fleur Pellerin » injectant 215 millions d'euros dans le soutien aux start-up du secteur numérique. Les prévisions de l'AFDEL (Association française des éditeurs de logiciels et solutions Internet) parlent ainsi d'un chiffre d'affaires de 2,8 milliards d'euros en France, et d'une création de 100 000 emplois directs.

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 2014 plus de 1000 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] <http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=250458>

^[2] <http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUK25156914>

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 plus de 1000 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 2014, **Keyrus** a de nouveau renouvelé le plus grand nombre de ses référencements stratégiques majeurs.

Quelques références Grands Comptes et MGE :

BANQUES - ASSURANCES	AG2R - Apria - AXA –Banque de France – BNP Paribas – Crédit Agricole - Harmonie Mutuelles -HSBC – Groupama – La Mutuelle Générale - LCL – Macif – Malakoff Mederic - MGEN - Natixis – Reale Seguros - Société Générale – Swiss Life
INDUSTRIES	AbInBev – Daher - Eiffage – Essilor - Ford - Imerys – Lafarge - Nestlé - Pernod Ricard - Pratt & Whitney Canada - PSA – Qoros - Renault – Saint Gobain - Schneider Electric
SANTE - PHARMACEUTIQUE	American Hospital of Paris - APHP - AstraZeneca – Biomérieux - GlaxoSmithKline – HRA Pharma - Ipsen - L’Oréal – Merck - Novartis Pharma – Pierre Fabre - Sanofi – Servier - UCB
TELECOMS - MEDIAS - TECHNOLOGIES	Belgacom - Canal + - Orange – France Télévisions - Hewlett Packard - Lagardère - SFR – Telefonica – Telmap – 20 Minutes
SERVICES – DISTRIBUTION - TRANSPORT	Accor - Altarea Cogedim – Arezzo - Belron Canada - Bureau Veritas - Carrefour - Casino – El Corte Ingles - DHL - Disneyland Paris – Galeries Lafayette - Geodis – Groupe Beaumanoir - Kering - Kuoni – Intermarché - Ludendo - PMU - SNCF - RFF - Sodexo – Stade de France - Taxi G7
ADMINISTRATION	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 – Ville de St Etienne
ENERGIE – UTILITIES & CHIMIE	Air Liquide - Antargaz - Areva –Dalkia - EDF - Electrabel - Gaselys – Gazechim - GDF Suez – SPE/ Luminus – Primagaz - Solvay -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 chiffre d’affaires est compris dans une fourchette large allant de 5 à 200 M€ de CA et dont l’effectif est compris dans une fourchette 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 2014 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.

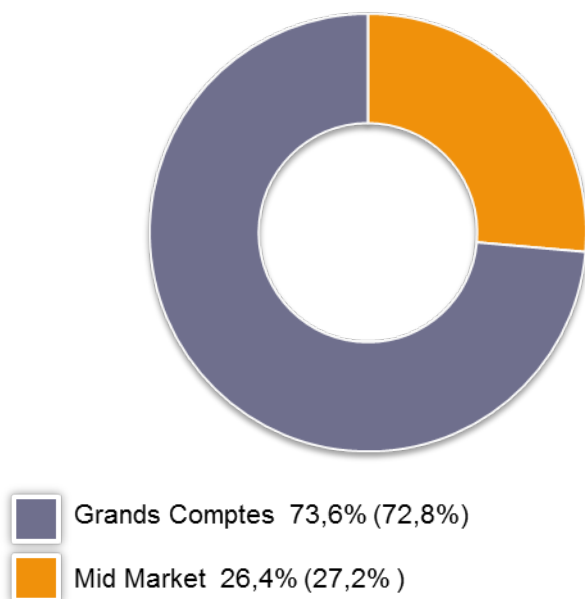
Soucieux de ne pas reproduire l’expérience de partenaires furtifs ou inaptes à suivre les mutations technologiques du marché, les clients apportent une vigilance toute particulière à la pérennité de leurs nouveaux prestataires. A ce titre, **Absys Cyborg** apporte toute garantie et toute sécurité d’un 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. Le taux de maintien des clients **Absys Cyborg** est supérieur à 92%, indication d'un niveau de fidélisation très satisfaisant.

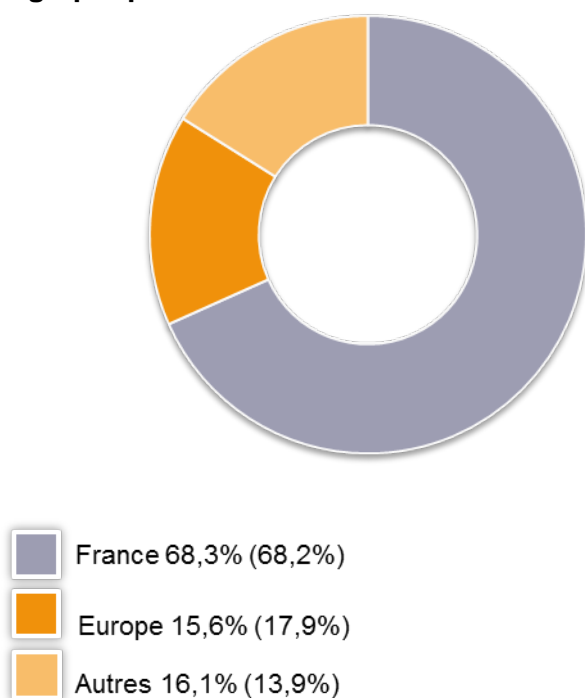
Le revenu des contrats est en croissance de plus de 4%, témoignage de la poursuite de prise de part de marché d'**Absys Cyborg**.

REPARTITION DU CA 2014

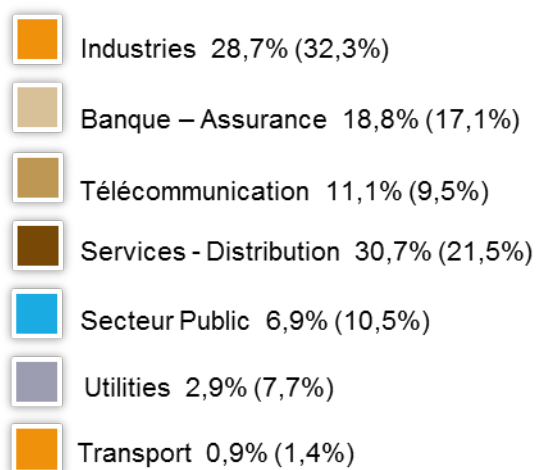
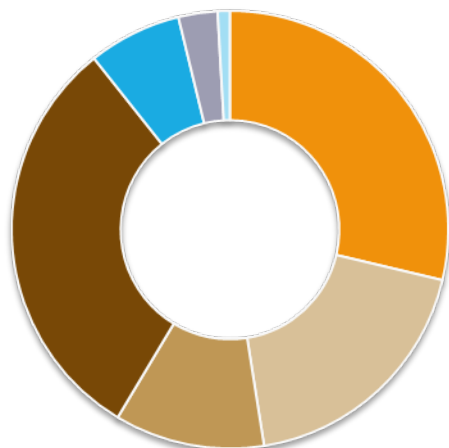
Par segment de marché



Par zone géographique



Par secteur d'activité



Entre parenthèses : données au 31/12/2013

Entre parenthèses : données au 31/12/2013

En termes de contribution sur ces deux segments de marché, l'activité du Groupe en 2014 se répartit comme suit :

En M€	Grands Comptes	Mid Market	Groupe
Chiffre d'affaires	127,5	45,6	173,1
Résultat Opérationnel Courant	3,0	2,8	5,8
Charges et produits non récurrentes	(0,8)	(0,1)	(0,9)
Résultat Opérationnel	2,2	2,7	4,9

1.4 – L’UNIVERS CONCURRENTIEL DE LA SOCIETE

L’univers concurrentiel du Groupe Keyrus, sur le segment de marché des Grands Comptes, peut être classé en plusieurs catégories en fonction du périmètre d’activité concerné.

Keyrus fait ainsi face, sur ce segment, à une concurrence hétérogène qui fait apparaître plusieurs typologies de sociétés :

- Des cabinets de conseil en Stratégie et/ou Management : BCG, Mc Kinsey, Kurt Salmon, Bearing Point...
- Des sociétés spécialistes de l’intégration dans les domaines de la Business Intelligence et/ou de l’e-Business et du CRM : Business & Décisions, Micropole, SQLI, Viseo...
- Des grands prestataires informatiques : Accenture, Cap Gemini, Altran, Atos, Wipro, Infosys, Sopra-Steria...
- Des acteurs de niche, souvent spécialisés dans une technologie ou sur un secteur précis.

Dans ce contexte, l’offre de Keyrus se distingue en proposant une large gamme de solutions et prestations au travers de pluri-expertises qui associent de façon intégrée de fortes compétences technologiques avec des compétences sectorielles, sur les principaux grands secteurs d’activité de l’économie, et fonctionnelles – Finance, Logistique, Achats, Ressources Humaines, Marketing, Communication. Cette offre globale répond ainsi de manière pertinente et adaptée aux attentes spécifiques des clients pour les accompagner dans leurs grands projets de gain de performance et de transformation. **Absys Cyborg** fait face à une double concurrence :

- Celle des éditeurs concurrents de Sage et Microsoft Dynamics. Ils sont régionaux, d’envergure nationale ou internationale : SAP, Oracle Applications, Cegid Group, Qualiatic, Lefebvre Software, Divalto...
- Celle des autres partenaires et revendeurs de Sage et Microsoft Dynamics. Ces éditeurs disposent d’un large réseau de partenaires dont le niveau de certification est variable. Rares sont ceux qui ont une envergure équivalente à celle d’**Absys Cyborg**.

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

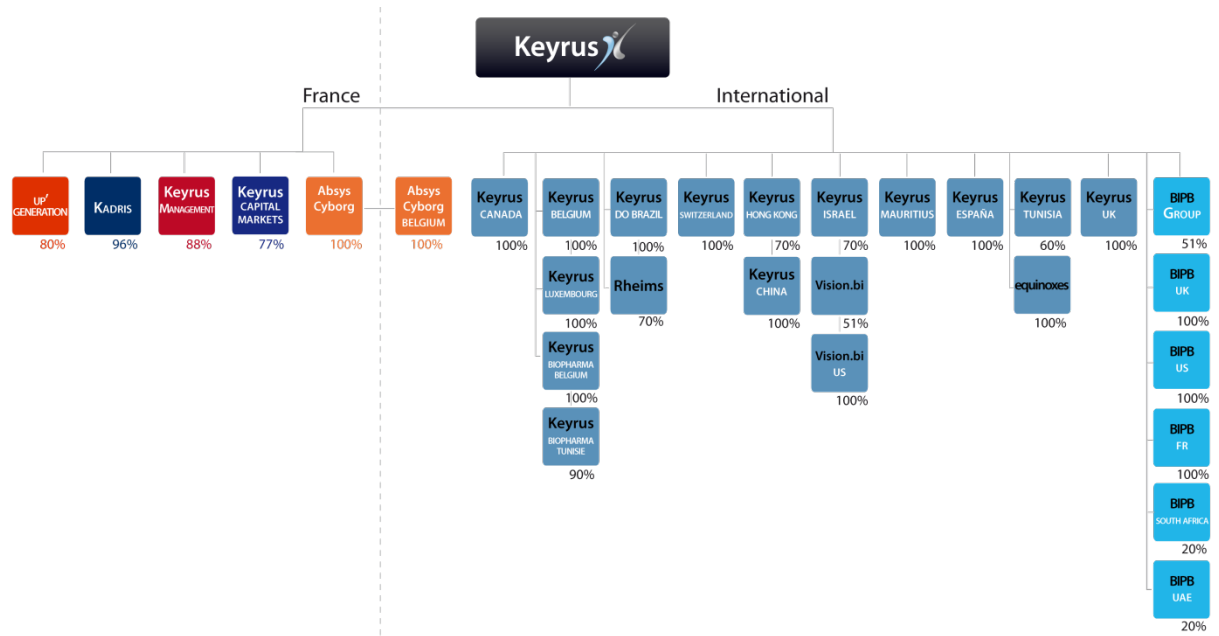
Keyrus n’a aucune dépendance vis-à-vis de brevets ou de licences qui seraient essentiels pour la réalisation de son activité.

II – ORGANISATION ET PRINCIPALES FILIALES DU GROUPE

2.1 - Organigramme juridique

Au 31 décembre 2014, **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 73.

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					
Principales filiales détenues à plus de 50%											
Keyrus Canada	1 500	-	86	1 414	100%	985	985	5 076	-	129	-
Absys Cyborg	1 000	-	4 128	5 128	100%	9 667	9 667	44 664	-	3 102	1 500
Keyrus Suisse	122	-	368	-	246	100%	32	32	1 268	-	234
Keyrus Belgium	125	-	2 468	2 593	100%	5 999	5 999	13 269	-	500	
Keyrus Biopharma Belgium	100	-	40	140	100%	1 115	1 115	8 171	-	37	
Keyrus Espana	29	-	311	340	100%	2 545	2 545	4 898	-	220	
Keyrus Brazil	169	-	927	-	758	100%	1 412	1 412	10 847	-	348
Keyrus Management	1 200	-	250	950	88%	1 250	1 250	7 442	-	1 039	
Kadris Groupe	1 800	-	824	976	96%	1 515	1 515	-	-	23	
Keyrus Ile Maurice	42	-	53	-	11	100%	95	95	146	-	19
Groupe Equinoxes	66	-	751	818	100%	79	79	1 624	-	230	
Keyrus Luxembourg	31	-	575	-	544	100%	30	30	314	-	59
Absys Cyborg Belgique	19	-	60	79	100%	6	6	1 739	-	110	
Keyrus Israel	2	-	448	450	70%	1	1	254	-	106	
Keyrus Hong Kong	11	-	623	-	612	70%	7	7	221	-	128
Vision BI	1	-	770	771	51%	1 428	1 428	4 078	-	41	
Keyrus Chine	531	-	345	185	70%	455	455	1 848	-	150	
Keyrus Tunisie	0	-	228	228	68%	0	0	665	-	180	
Keyrus Biopharma Tunisie	22	-	23	45	90%	10	10	117	-	15	
Kadris Consultants	37	-	51	-	14	96%	3 237	3 237	2 083	-	97
Vision BI USA	82	-	101	184	51%	0	0	573	-	52	
Keyrus Capital Market	100	-	178	-	78	77%	77	77	930	-	5
Keyrus UK	1	-	1	2	100%	1	1	64	-	5	
Up Génération	0	-	1 348	-	1 348	80%	0	0	960	-	239
Rheims	12	-	24	37	70%	1 535	1 535	1 490	-	212	
BIPB Group	4	-	1	3	51%	811	811	-	-	-	
BIPB SRL	1	-	102	-	103	51%	10	10	17	-	32
BIPB LTD	4	-	764	-	760	51%	4	4	2 349	-	239
BIPB LLC	8	-	330	339	51%	8	8	852	-	69	

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.

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

2.3 - Organigramme fonctionnel

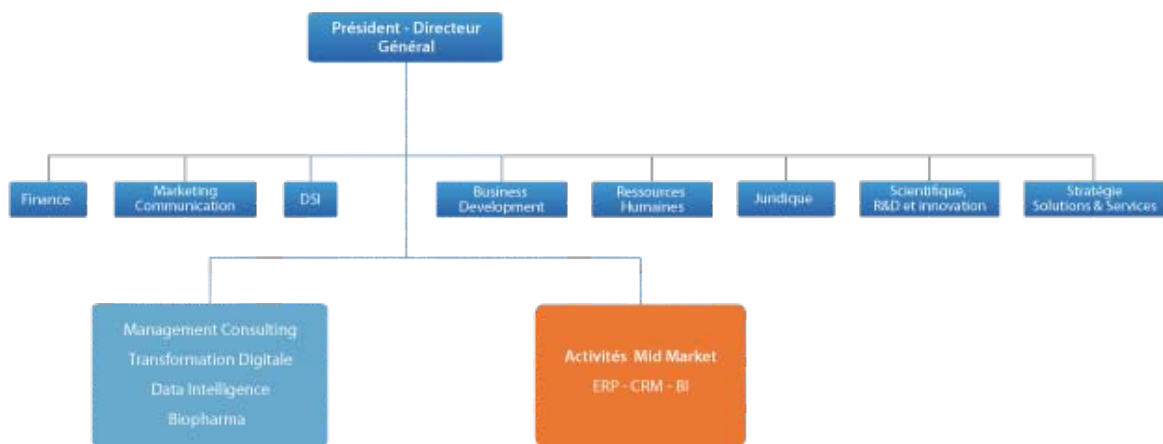
Keyrus dispose d'une organisation qui favorise l'agilité, le travail collaboratif ainsi que la responsabilité au service d'une relation durable avec ses clients.

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

La Data Intelligence, nouveau paradigme de la Business Intelligence à l'ère digitale

Au sein d'une économie résolument digitale aux cycles de plus en plus rapides, les entreprises doivent aujourd'hui faire face à de nouveaux défis en matière d'information. Déluge informationnel, multiplicité des usages et innovations technologiques de rupture ont été à la source de l'émergence de nouveaux paradigmes, repoussant les limites des approches décisionnelles traditionnelles. Au-delà des capacités descriptives et diagnostiques, pierre angulaire indispensable et indétrônable du pilotage de l'entreprise, les approches prédictives et prescriptives deviennent à la fois la norme et les nouvelles armes permettant de répondre aux enjeux les plus pressants d'un paysage au sein duquel les cycles de décision n'ont d'autre choix que de s'accélérer.

Multiplication des sources, nouveaux formats, accélération des rythmes: les données, de plus en plus volumineuses et diversifiées, sont la trace observable la plus directe du glissement digital de la société. Incontestable priorité de l'agenda des décideurs, les opportunités sont colossales, et les défis à leur hauteur.

Convaincus que les gagnants de demain sauront transformer les nouvelles connaissances en actions concrètes, et dans la continuité d'une année marquée par une forte conscientisation du marché autour des enjeux du Big Data et de la Data Science, et sous l'impulsion, d'une part, de l'adoption croissante des nouveaux paradigmes, et d'autre part, de la nécessité de plus en plus pressante des entreprises à saisir les opportunités issues du déluge informationnel, le groupe **Keyrus** entend poursuivre la rationalisation de son portefeuille d'offres autour de ses trois univers d'expertise : Data Intelligence, Digital Experience, Management & Transformation.

Par ailleurs, conscient que la multiplication croissante des sources et formats de données impose aux entreprises non seulement de repenser leur rapport à l'information sur les axes technologiques et techniques, mais aussi organisationnels, **Keyrus** entend, d'une part, accélérer la montée en compétence de ses équipes dans les domaines de la Data Science, et d'autre part, poursuivre le développement d'un positionnement unique de son cabinet de conseil en management, accompagnant les indispensables transformations issues de la convergence des mondes de la donnée et du digital. Ainsi, des enjeux traditionnels de gestion de la performance 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, de la Data Science et de la mobilisation croisée d'équipes pluridisciplinaires, **Keyrus** accompagne les entreprises à articuler et à mettre en œuvre les solutions leur permettant de dépasser leurs ambitions.

En développant de nouvelles approches méthodologiques intégrées et en lançant sa plateforme de services analytiques, accélérant substantiellement l'inclusion au cœur des stratégies décisionnelles de techniques analytiques avancées, issues des recherches les plus pointues en matière de Data Science, 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.

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.

Notre ambition est de fournir à nos clients les armes qui leur permettront de s'inscrire dans la nouvelle bataille des données, tout en capitalisant sur les investissements passés, réconciliant nouveaux paradigmes et informatique décisionnelle traditionnelle par une approche raisonnée et ancrée dans la réalité.

IV – POLITIQUE D'INVESTISSEMENT

4.1 - Investissements opérationnels

Les investissements du Groupe **Keyrus** sur les Grands Comptes se sont poursuivis en 2014 avec notamment :

- **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 ».
- Au Brésil, renforcement du top management avec le recrutement d'un nouveau CFO et lancement d'une nouvelle Business Unit Digital Commerce.
- En Chine, recrutement d'une nouvelle équipe de consultants et d'ingénieurs pour développer l'offre Digital Commerce.
- Plus globalement, un investissement continu en innovation sur les produits de la marque **Keyrus** et autour des technologies émergentes dans les domaines : Big Data, Cloud Computing, 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.

4.2 - Opérations de croissance externe réalisées en 2014

- Février 2014 : Acquisition en France de la société Up Génération, spécialisée en conseil et mise en oeuvre de solutions CRM.
- Mai 2014 : Acquisition au Brésil de la société Rheims, spécialisée en conseil et mise en oeuvre de solutions CPM (Corporate Performance Management).
- **Juillet 2014** : Acquisition des actifs de la société BIPB par le groupe **Keyrus**, acteur majeur du conseil en Big Data & Analytics auprès des banques d'investissement, permettant au groupe de mieux s'étendre sur les marchés britannique et américain.

4.3 – RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT, BREVETS, LICENCES

Sur l'exercice 2014, 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 2014, **Keyrus** a créé une Direction Scientifique R&D et Innovation pour structurer ses investissements futurs et 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 :

- Création d'une Chaire Big Data avec l'école polytechnique (ie 1.2.5.1)
- Développement d'une plateforme PaaS pour des nouveaux services Big Data Cloud Analytics. (ie 1.2.5.2)
- Développement d'un Framework e-commerce : Rapid Store for Hybris.
- Refonte du produit de gestion de la qualité des données QualityGates® en mode SaaS.
- Développement du logiciel RDA (Ref Data Admin), outil de Data Management.
- Amélioration de notre Framework ELT/Big Data. Intégration avec Google Cloud Platform.
- Poursuite des Développements de logiciels de haute technologie autour des plates-formes SAP BI et QlikTech.
-
- Poursuite des développements de verticaux MS Dynamics pour les activités Mid-Market.(ie 1.2.5.5)

V – RESPONSABILITE SOCIETALE, ENGAGEMENT SOCIAL ET DEVELOPPEMENT DURABLE

Le secteur des services et technologies demeure un segment pourvoyeur d'innovations et de développement durable pour toute entreprise le composant.

Keyrus s'engage continuellement dans un ensemble d'actions favorisant le développement durable de par son importance capitale, et sa contribution en tant que paramètre de croissance et de performance tant économique que sociale. Cela est valable intra et extra-entreprise, devenant ainsi une réelle préoccupation pour notre monde actuel, et un défi majeur auquel nous sommes confrontés continuellement.

Keyrus a ainsi inscrit l'axe environnemental dans ses objectifs à travers une adhésion renouvelée au Pacte Mondial des Nations Unies en 2014, et en se référant à l'ensemble des règles et principes édictés dans ce rapport ayant trait à la fois à la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), à son comportement, et à ses différentes actions engagées dans le développement durable et les différentes problématiques environnementales.

Ces principes sont inscrits dans une volonté d'application quotidienne dans les rapports, relations et comportements qu'ils soient intra-entreprises, mais aussi l'ensemble des collaborateurs externes : clients, acteurs, fournisseur, ou toute personne morale ou physique amenée à travail avec notre groupe.

Ces mêmes principes répondent à une logique première : celle de la préservation des fondamentaux et valeurs fortes que sont l'esprit d'équipe, le respect des engagements, la qualité, le sens du service, et le respect de la diversité humaine. Cela demeure un facteur essentiel dans notre action globale d'accompagnement des clients selon leurs projets de transformation, qui veille au respect de la plus grande éthique et morale.

En soi, cela consolide cette réputation acquise par **Keyrus**, avec un souci constant de transparence, d'équité et de progrès continu depuis maintenant près de 20 ans. Le Groupe aspire ainsi à prolonger cet objectif premier d'excellence, en veillant année après année à développer une relation solide et de qualité avec l'ensemble des parties prenantes son écosystème.

5.1 RESPONSABILITE SOCIETALE

5.1.1 Un acteur responsable et engagé

Engagée dans une pratique commerciale responsable, créatrice de valeur ajoutée, **Keyrus** s'engage à établir une relation de confiance avec l'ensemble des intervenants, et ce en développant un référentiel de valeurs fortes commun à l'ensemble de ses collaborateurs externes afin partagé in fine avec l'intégralité de ses partenaires externes.

VALEURS ET ETHIQUE

Afin de garantir le respect et la cohérence 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 établi afin d'orienter au mieux l'ensemble de la conduite de l'entreprise et de ses pratiques, contribuant ainsi à agir concrètement en vue d'un monde plus juste et plus humain. Ce code éthique, charté et disponible sur nos sites Internet, et fait figure de guide pour l'ensemble de nos pratiques internes et commerciales.

RESPONSABILITE SOCIALE ET BIENVEILLANCE AU TRAVAIL

Keyrus s'engage de par son statut à être cet 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 à travers ses activités et engagements auprès d'associations œuvrant dans 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 continue à participer 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. En 2014, **Keyrus** a participé à deux groupes de travail : « Responsabilité sociale et fournisseurs » et « Diversité des parcours et des formations ».
- **Keyrus** démontre depuis 3 années son soutien et engagement auprès des parents-salariés en adoptant la « Charte de la Parentalité en Entreprise » garantissant leur accompagnement en l'absence de toute discrimination. En 2014, plus de 90% des demandes de temps partiel en lien avec les obligations familiales des salariés ont été acceptées. En 2013, plus de 90% des demandes de temps partiel liées à des obligations familiales ont été acceptées, ainsi que la proposition de solution de télétravail compatible avec les fonctions du demandeur.
- Membre de l'IMS « Entreprendre pour la Cité », et de l'association « Nos cités ont du talents », **Keyrus** poursuit en 2014 son action en faveur de l'insertion des jeunes diplômés issus de quartiers sensibles, avec son opération de parrainage avec 128 jeunes parrainés depuis l'origine.

Keyrus se mobilise, en France aux côtés de l'APEC, en adhérant à la Charte Tremplin Jeune, afin d'aider l'insertion professionnelle des jeunes, à l'image de sa participation aux dernières journées « Tremplin Jeune » à Lyon et Paris. Le Groupe s'illustre ainsi par sa politique non-discriminante, en recevant en entretien les jeunes dont la candidature correspond à ses besoins en compétences et en apportant 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

Keyrus se distingue ainsi par sa volonté à défendre avec force et conviction la diversité et l'égalité des chances en son sein, en conduisant année après année une ensemble d'actions en faveur de :

- L'égalité professionnelle Hommes/Femmes
- Les séniors
- Le handicap
- L'évolution de carrière et la formation

UNE FORTE ECOUTE CLIENTS ET UNE RELATION DANS LA DUREE

L'appréhension et la compréhension des besoins de nos clients est une de nos priorités. En conséquence, **Keyrus** 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. Le Groupe table ainsi sur la mesurabilité des indicateurs de performances issus de chaque projet.

La relation client au sens de **Keyrus** se définit aussi par un souci de promotion de l'écoute et du dialogue à travers 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, dans une optique de satisfaction et de fidélisation sur le long terme.

UN CODE ETHIQUE PARTAGE AVEC LES FOURNISSEURS

Keyrus demeure un groupe conscient des impacts potentiels des pratiques professionnelles dans l'exercice de l'ensemble de ses activités, et s'engage de ce fait à opter pour des solutions et procédures d'achats fiables et durables mais aussi pour une réduction de ces impacts sur le long terme.

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 aux efforts de préservation de la planète, le Groupe s’efforce de minimiser son impact environnemental en maîtrisant sa consommation d’énergie, ses déplacements professionnels, en recyclant systématiquement ses déchets, équipements et consommables. Plusieurs campagnes de communication de sensibilisation aux impacts environnementaux liés à l’activité du Groupe sont régulièrement réalisées, afin 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 fédère l’ensemble des collaborateurs et leur 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 censé guider le bon déroulement de ses processus internes comme externes et garantir un environnement de travail propice à l’épanouissement de ses collaborateurs. Son engagement au Pacte Mondial des Nations Unies lui aussi permis de renforcer son engagement sur les points suivants :

- Respecter les droits de l’Homme dans toutes les transactions avec les collaborateurs, clients, fournisseurs, actionnaires et autres partenaires du Groupe.
- Prendre conscience que les traditions et pratiques locales peuvent être différentes en tant que Groupe de dimension internationale, il respecte ces lois locales tout en respectant les législations et réglementations internationales en vigueur
- Lutter contre la précarisation de l’emploi en favorisant autant que possible les embauches en CDI
- Respecter les législations sociales communautaires et nationales ainsi que les conventions collectives de chaque pays où le groupe exerce ses activités
- Respecter les conventions fondamentales de l’OIT (Organisation Internationale du Travail) relatives au droit du travail

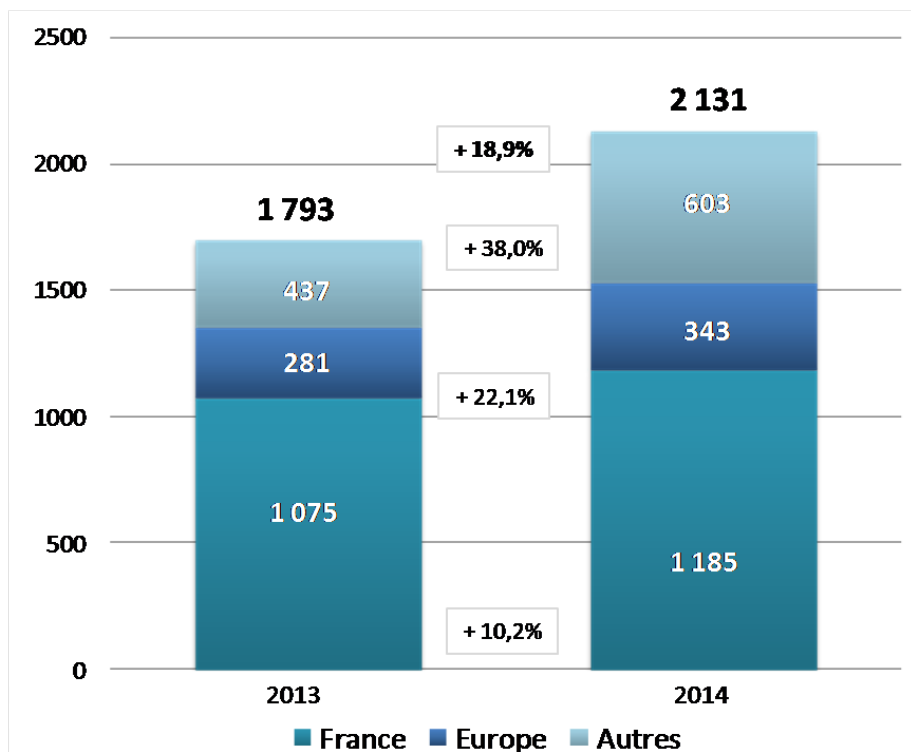
- Rejeter le recours au travail forcé ou toute autre forme de travail obligatoire
- Refuser le recours au travail des enfants
- Favoriser la flexibilité dans l'organisation du travail de façons à permettre un juste équilibre entre l'activité professionnelle et la vie privé
- Placer la diversité parmi ses valeurs clés et refuse tout type de discrimination
- Respecter l'exercice du droit syndical et la liberté d'association
- Respecter la législation en vigueur en matière de santé et de sécurité dans l'environnement de travail
- Exiger 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
- Respecter l'exercice du droit syndical

5.2 LES RESSOURCES HUMAINES

Le Groupe **Keyrus** a vu globalement ses effectifs augmenter sur l'année 2014 de près de 18,5% avec un nombre de +333 collaborateurs supplémentaires à fin d'année (+313 collaborateurs sur les activités Grands Comptes et +20 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, des Systèmes d'Information et des grands métiers de l'entreprise. 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...

En octobre 2014, KEYRUS a signé la chaire « Data Scientist » créée par l'École polytechnique, en partenariat avec deux autres mécènes, Orange et Thales, et portée par la Fondation de l'X.

Avec l'explosion du volume des données, le Big Data est devenu un enjeu technologique, économique et organisationnel pour les entreprises.

L'objectif de la chaire est de soutenir des formations en sciences des données appliquées au « Big Data » pour répondre aux besoins croissants des entreprises, à travers une formation d'ingénieur, co-habillée entre l'École polytechnique et Télécom ParisTech, afin de créer un nouveau vivier de recrutement pour les entreprises. La chaire soutiendra également des actions de formation continue, à destination de professionnels en activité. Le corps enseignant de cette chaire comprendra un professeur chercheur et un ingénieur système s'occupant de l'infrastructure informatique nécessaire à ce type de formation. Les partenaires mécènes Keyrus, Thales et Orange proposeront des stages et interviendront dans le cadre des formations, ils pourront également attribuer des bourses et participer aux remises de prix.

L'objectif de la chaire est aussi d'encourager des recherches innovantes et originales en sciences des données appliquées au Big Data. Les travaux associés à la chaire bénéficieront d'une collaboration forte entre informaticiens, mathématiciens appliqués et acteurs du monde économique.

Les activités de recherche encouragées par la chaire porteront sur le développement d'algorithmes efficaces dans une approche pluridisciplinaire. Les travaux de la Chaire «Data Scientist» s'appuieront à l'École polytechnique sur le Centre de Mathématiques Appliquées (CMAP) et le Laboratoire d'informatique de l'X (LIX).

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 et Managers 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

Bien que son statut de société de prestations de service intellectuel lui permet d'exercer des activités impactant peu sur l'environnement, néanmoins l'exercice de Keyrus génère de nombreux déplacements, nécessite beaucoup d'infrastructures et de matériels informatiques et produit beaucoup de documents.

Acteur éco-responsable engagé et soucieux de contribuer à la protection de la planète, Keyrus développe une politique environnementale dont l'objectif est de minimiser au mieux et sur le long terme tout impact néfaste pour l'environnement, à la santé et à la sécurité de ses collaborateurs mais aussi de ses clients, de ses fournisseurs et autres partenaires.

Un ensemble d'actions d'information, de sensibilisation et de motivation des équipes du groupe Keyrus, est ainsi mené afin que chacun puisse 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 sa 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 d'un bilan carbone et la mise en place à l'échelle du Groupe d'indicateurs de mesure de la performance des actions environnementales conduites par le Groupe.

Après avoir réalisé son Bilan Carbone en 2012, et sa participation au Pacte Mondial des Nations Unies, **Keyrus** a pu déceler quatre axes importants autour desquels le Groupe a pu agir afin de réduire son impact sur l'environnement :

- Gestion du parc immobilier et des locaux
- Matériels informatiques et autres équipements
- Transport et déplacements professionnels
- Gestion des fournisseurs et partenaires

IMMEUBLES ET LOCAUX

Bien que locataire sur l'ensemble de ses immeubles et locaux, la politique de Keyrus en matière de nouveaux locaux est de privilégier des immeubles éligibles aux nouvelles normes RT 2012 BBC, (Bâtiment Basse Consommation) et HQE (Haute Qualité Environnementale), pour favoriser non

seulement les économies d'énergie mais également la qualité de l'environnement de travail pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

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

La politique d'achats du groupe est gérée selon un modèle centralisé assurant une standardisation et une mutualisation du matériel utilisé, afin de mieux économiser l'énergie sur les sites. De ce fait, la Direction Informatique et Logistique prend elle-même la réalisation des bilans carbone, et de toute action d'amélioration résultant de ces bilans afin d'assurer une gestion optimale des matériels et équipements.

Quant à l'activité principale au sein de **Keyrus** de développement de logiciels et de gestion des projets informatiques, elle est clairement identifiée permettant ainsi une gestion centralisée du parc de serveurs du groupe et de l'ensemble de ses équipements permettant une totale maîtrise des coûts à la fois économiques et écologiques.

Gestion de l'énergie

Keyrus favorise depuis plusieurs années l'utilisation et le remplacement de son matériel informatique par des équipements compacts et économes en énergie.

Cela passe par une meilleure gestion du nombre de photocopieurs et imprimantes du groupe, en veillant à un usage raisonnable des consommables. Cet effort s'est concrétisé par la disparition des imprimantes des bureaux personnels, et leur remplacement par des imprimantes collectives liées directement au réseau.

A cela s'ajoute un bon nombre de campagnes luttant contre le gaspillage de papier et d'encre à travers les impressions inutiles, et la favorisation du recours au scan, ou l'impression recto-verso.

Maîtrise et durée de vie du matériel informatique

Cela est rendu possible grâce au référencement et inventaire systématique des matériels et équipements achetés, mais aussi celui des stocks et équipements achetés. Ainsi, ne sont remplacés que

les équipements totalement obsolètes afin de garantir les meilleurs équipements aux collaborateurs. Cette gestion informatisée permet également de gérer le recyclage correct de chaque matériel arrivé en fin de vie. Cette procédure contribue à l’allongement de la durée de vie du matériel informatique, lequel permet de limiter de manière conséquente notre impact environnemental.

Le Groupe remplace également tout matériel ne répondant plus aux normes et standards actuels en terme de consommation énergétique respectueuse pour l’environnement, et veille à le céder à un organisme certifié en vue de réduire l’impact environnement lié à la mise au rebus desdits matériels.

TRANSPORT ET DEPLACEMENTS PROFESSIONNELS

L’activité de **Keyrus** l’oblige à détacher bon nombre de collaborateurs sur des sites extérieurs à l’entreprise générant un impact environnemental lié à ces déplacements. Keyrus attache ainsi une grande importance à limiter ces derniers en mettant en place de nouvelles procédures réductrices de leur impact sur l’environnement.

Keyrus encourage ainsi tout au long de l’année 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

Depuis 2012, le Bilan Carbone est aussi utilisé dans l’analyse des impacts des déplacements professionnels, et permet d’identifier les pistes de progrès (Formation à l’éco-conduite, utilisation de véhicules propres et répondant aux normes Euro 5 et 6, solution de covoiturage ...), et assurer sur le long terme une réduction significative des émissions de CO2 liée à l’utilisation de la flotte automobile du groupe et/ou aux déplacements professionnels.

APPROVISIONNEMENT AUPRES DES FOURNISSEURS ET PARTENAIRES

Keyrus est très attentif à la problématique Achats dans le cadre de sa responsabilité environnementale et sociale. L’entreprise suit d’ores et déjà une politique d’achats responsables, en tenant à s’allier à des partenaires et fournisseurs tout en respectant les principes édictés par le pacte Mondial des Nations Unies et le Syntec Numérique. Cela passe d’ailleurs par le respect strict des dix principes de la « Charte des bonnes pratiques entre donneurs d’ordre et PME » qui contribue à une meilleure politique d’achats.

Cette Charte vise à établir une « relation équilibrée, authentique et durable entre grandes entreprises, opérateurs publics et PME », tout comme entre clients et fournisseurs de prestations intellectuelles. La signature de la Charte engage également les entreprises à « respecter 10 engagements pour des achats responsables afin d’éviter des comportements abusifs dans la connaissance et le respect de leurs droits et devoirs respectifs ».

- Assurer une équité financière vis-à-vis des fournisseurs
- Favoriser la collaboration entre grands donneurs d’ordres et fournisseurs stratégiques

- Réduire les risques de dépendances réciproques entre donneurs d'ordres et fournisseurs
- Impliquer les grands donneurs d'ordres dans leur filière
- Apprécier le coût total de l'achat
- Intégrer la problématique environnementale
- Veiller à la responsabilité territoriale de son entreprise
- Les Achats : une fonction et un processus
- Une fonction Achat chargée de piloter globalement la relation fournisseurs
- Fixer une politique cohérente de rémunération des acheteurs

Ayant réalisé son premier Bilan Carbone ® en 2012, Keyrus en tiré l'ensemble des conclusions, et a pu dresser un premier plan d'actions à trois ans visant à mieux réduire la réduction des 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 tCO₂e)
- Développer les diagnostics de la performance énergétique, optimiser les data centers et procéder à une action globale de relamping (Emissions nettes évitées : 6 tCO₂e)
- 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 tCO₂e)

PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES

INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONÉES

<i>En millions d'euros</i>	COMPTES CONSOLIDÉS		
	2012	2013	2014
CHIFFRE D'AFFAIRES	153,3	158,9	173,1
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	4,5	4,6	5,8
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<i>2.9%</i>	<i>2.9%</i>	<i>3.3%</i>
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	4,2	4,4	4,9
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<i>2.7%</i>	<i>2.8%</i>	<i>2.8%</i>
RÉSULTAT NET (Part du Groupe)	1,8	1,5	2,8
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<i>1.2%</i>	<i>0.9%</i>	<i>1.6%</i>
RÉSULTAT PAR ACTION (en euros)	0.11	0.09	0.18
<i>Résultat dilué par action (en euros)</i>	<i>0.11</i>	<i>0.09</i>	<i>0.17</i>
DETTE NETTE AU 31 DÉCEMBRE	14.5	15.4	17.6
NOMBRE MOYEN DE COLLABORATEURS	1 629	1 752	1 817
NOMBRE TOTAL DE COLLABORATEURS AU 31 DÉCEMBRE	1 688	1 793	2 132

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 2014 de cinq 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.

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, 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.

▪ **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 et de Mobinil en Egypte .

Il est actuellement Senior Advisor chez PwC (PricewaterhouseCoopers), Senior Advisor chez Tech Mahindra . Membre du comité d'audit d'Eaton Towers à Londres, et Président du Comité d'audit de La Mancha, société de mines d'or, 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 récapitulant les 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 2013 et 2014 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 2014 est de 453.217 € dont 2.217 € relatif aux avantages en nature. Les jetons de présence s'ajoutent à ce montant à concurrence de 50.000 € en 2014 et 51.250 € en 2013.

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		
	2013	2014
	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		
Jetons de présence	21 950	13 100
Avantages en nature		
Total	361 950	353 100
<u>Rebecca MEIMOUN - Directrice des ressources humaines</u>		
Rémunération fixe	96 000	96 000
Rémunération variable	15 000	15 000
Rémunération exceptionnelle		
Jetons de présence	1 750	8 500
Avantages en nature	2 217	2 217
Total	114 967	121 717

La rémunération perçue par Madame Rébecca MEIMOUN tant au cours de l'exercice 2014 que de l'exercice 2013, 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 cours des exercices 2014 et 2013, 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 2.217 € au titre de 2014 et 2.217 € au titre de 2013 (pour les administrateurs toujours présents en 2014) et se répartissent comme suit :

Tableau récapitulatif des avantages en nature de chaque dirigeant social ou mandataire social présents en 2014		
en Euros	2 014	2 013
M. Eric COHEN	Néant	Néant
Mme. Rebecca MEIMOUN	2 217	2 217
TOTAL	2 217	2 217

Tableau des jetons de présence

Les jetons de présence versés en 2014 et 2013 se décomposent comme suit :

Exprimé en Euros		
ADMINISTRATEURS	2014	2013
Eric COHEN	21 950	34 000
Didier TAUPIN	1 750	1 500
Rebecca MEIMOUN	1 750	1 500
Laetitia ADJADJ	-	-
Philippe LANSADE	9 400	1 500
Claude BENMUSSA	16 400	11 500
TOTAL	51 250	50 000

Tableau des jetons de présence et les autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants				
	2013		2014	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
<u>Laetitia ADJADJ - Administrateur</u>				
Rémunération fixe				
Rémunération variable				
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de présence				
Avantages en nature				
Total	-	-	-	-
<u>Philippe LANSADE - Administrateur</u>				
Rémunération fixe			5 000	
Rémunération variable				
Rémunération exceptionnelle	7 650	4 500		7 650
Jetons de présence	1 750	1 500	10 000	1 750
Avantages en nature				
Total	9 400	6 000	15 000	9 400
<u>Claude BENMUSSA</u>				
Rémunération fixe				
Rémunération variable				
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de présence	11 750	11 500	18 050	16 400
Avantages en nature				
Total	11 750	11 500	18 050	16 400

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'achats d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social
Au cours de l'exercice 2014, 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

Concernant les mandataires sociaux, la société n'a pris aucun engagement, à ce jour, , 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	Non	Oui	Non	Oui	Non
<u>Monsieur Eric Cohen</u>		X						
Président directeur général						X		X
Date de début de mandat	07/06/2011							
Date de fin de mandat	AGO comptes 31/12/2016							
<u>Madame Rebecca MEIMOUN</u>								
Directrice des ressources humaines	X							
Date de début de mandat	07/06/2011					X		X
Date de fin de mandat	AGO comptes 31/12/2016							
<u>Madame Laetitia ADJADI</u>								
Administrateur		X						
Date de début de mandat	07/06/2011							
Date de fin de mandat	AGO comptes 31/12/2016							
<u>Monsieur Philippe LANSADÉ</u>								
Administrateur		X						
Date de début de mandat	10/06/2010							
Date de fin de mandat	AGO comptes 31/12/2015							
<u>Monsieur Claude BENMUSSA</u>								
Administrateur		X						
Date de 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 2014 que de l'exercice 2013, l'a été au titre de son contrat de travail avec la société **Keyrus SA**.

IV – FONCTIONNEMENT DES ORGANES D’ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

4.1 Echéances 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 Claude BENMUSSA	10 juin 2010	31 décembre 2015

4.2 Contrats entre les mandataires sociaux et la société 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.

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 Canada

Personnes concernées : Rébecca MEIMOUN, Laetitia ADJADJ

Le Conseil d'administration du 6 février 2014 a autorisé la signature d'une convention de management fees entre votre Société et la Société **Keyrus Canada**.

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

Au titre de l'exercice 2014, le produit comptabilisé par votre Société au titre de cette convention s'élève à 35.000 euros.

- **CONVENTION DE PRESTATIONS DE SERVICES**

Keyrus – Keyrus España

Personnes concernées : Eric COHEN, Rébecca MEIMOUN, Laetitia ADJADJ

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** 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 2014, aucun montant n'a été comptabilisé dans les comptes de **Keyrus** au titre de cette convention.

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

Personnes concernées : Eric COHEN, Rébecca MEIMOUN, Laetitia ADJADJ

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** 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 2014, les produits comptabilisés par votre Société au titre de cette convention s'élèvent à :

- | | |
|--|---------------|
| - Keyrus Suisse | 101.500 euros |
| - Keyrus Belgique (ex. Solid Partners) | 331.870 euros |

Keyrus – Absys Cyborg

Personne concernée : Eric COHEN

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** et **Absys Cyborg**. Cette convention porte sur les prestations suivantes effectuées par **Keyrus** 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 2014, le produit comptabilisé par votre Société au titre de cette convention s'élève à 1.000.000 euros.

Keyrus – Keyrus Biopharma Belgique et Keyrus Management

Personne concernée : Eric COHEN

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**, **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 2014, 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

Personnes concernées : Eric COHEN, Rébecca MEIMOUN, Laetitia ADJADJ

Le Conseil d'administration en date du 13 avril 2000 a autorisé la signature d'une convention de gestion de trésorerie centralisée entre **Keyrus** 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** et **Keyrus Canada** et plus particulièrement les remboursements de compte courant soient effectués en dollars canadiens.

Au 31 décembre 2014, la position de **Keyrus** (intérêts courus inclus) vis-à-vis de la Société **Keyrus Canada** était la suivante :

- Prêt participatif à **Keyrus Canada** 5.017.543 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 162.913 euros (247.433 \$ Canadiens).

- **CONVENTION D'INTEGRATION FISCALE**

Personne concernée : Eric COHEN

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** 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 2014, le produit d'intégration fiscale constaté par votre Société dans le cadre de cette convention s'élève à 577.834 euros.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 28 avril 2015

Les Commissaires aux Comptes

RBA

Deloitte & Associés

Soly BENZAQUEN

Laurent HALFON

4.2.2 Conventions et engagements réglementés depuis le 1er janvier 2015

Depuis le 1^{er} janvier 2015, aucune nouvelle convention ou engagement réglementés n'a été présentée à l'approbation du conseil d'administration de **Keyrus SA**.

4.3 Comité d'audit ou des rémunérations

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 Conformité 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 2014
- Examen des présentations des résultats semestriels et annuels ;
- Examen des comptes consolidés semestriels du groupe **Keyrus** ;
- 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 5 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.

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

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 2014 le conseil d'administration s'est réuni 11 fois au siège social de la Société avec un taux d'assiduité de 100%.

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 REMUNERATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

La rémunération perçue au cours de l'exercice 2014 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 2014, les jetons de présence s'élèvent à 50.000 € et se répartissent comme suit :

Exprimé en Euros		
ADMINISTRATEURS	2014	2013
Eric COHEN	13 100	21 950
Didier TAUPIN	-	1 750
Rebecca MEIMOUN	8 500	1 750
Laetitia ADJADJ	-	-
Philippe LANSADE	10 350	9 400
Claude BENMUSSA	18 050	16 400
TOTAL	50 000	51 250

Les critères d'attribution des jetons de présence attribués au cours de l'exercice 2014 sont les suivants :

- Un montant fixe annuel de 4.950 € est attribué à Monsieur Eric COHEN qui est en charge de la préparation des Conseils d'administration
- Un jeton de 500€ est attribué à chaque administrateur lorsqu'il assiste au Conseil d'Administration. Ce jeton est limité à 150€ lorsque l'administrateur assiste au Conseil par téléphone ou visio-conférence
- Un montant de 12.000 € est attribué à Monsieur Claude BENMUSSA es-qualité d'administrateur présidant les travaux du Comité d'audit

- Un montant de 5.000 € est attribué à Monsieur Philippe Lansade en qualité d'administrateur présidant les travaux d'évaluation de société dans le cadre d'opérations de fusion-acquisitions soumises à l'approbation du Conseil d'Administration

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.

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.

1.6 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.
- Le Comité d'audit, dont la présidence est assurée par Monsieur Claude BENMUSSA.

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

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

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

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

Le Comité de Direction Groupe se réunit sur une base 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 2014 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 2015

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 l'exception de Madame Rebecca MEIMOUN, 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 modalités de participation des actionnaires à l'assemblée générale sont décrites à l'article 21 des statuts partiellement reproduit ci-après :

« 21.1 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.

21.2 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. »

Il sera soumis au vote de l'assemblée générale des actionnaires du 22 mai 2015 une modification de l'article 21 des statuts afin, conformément aux dispositions de l'article R. 225-85 du Code de commerce modifié par l'article 4 du décret n° 2014-1466 du 8 décembre 2014, de ramener de trois à deux jours ouvrés le délai d'inscription en compte des actionnaires pour la participation aux assemblées générales de KEYRUS.

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 2014.

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

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 2014.

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 28 avril 2015

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 2015
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 2014.

Nous souhaitons également vous donner connaissance du rapport que nous avons établi sur les comptes consolidés du groupe arrêtés au 31 décembre 2014. 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 2014.

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 31/12/2014	Siège	Date de clôture des comptes sociaux	% de contrôle	% d'intérêt	Période de consolidation
KEYRUS	Paris - France	31 décembre	Société consolidante		01/01/14 - 31/12/14
Keyrus Management	Paris - France	31 décembre	88%	88%	01/01/14 - 31/12/14
Kadris Group	Paris - France	31 décembre	96%	96%	01/01/14 - 31/12/14
Kadris Consultants	Paris - France	31 décembre	100%	96%	01/01/14 - 31/12/14
Keyrus Canada Inc	Montréal - Canada	31 décembre	100%	100%	01/01/14 - 31/12/14
Keyrus Suisse	Genève - Suisse	31 décembre	100%	100%	01/01/14 - 31/12/14
Keyrus Belgium	Bruxelles - Belgique	31 décembre	100%	100%	01/01/14 - 31/12/14
Keyrus Luxembourg	Luxembourg	31 décembre	100%	100%	01/01/14 - 31/12/14
Keyrus Espagne (Etica Software)	Madrid - Espagne	31 décembre	100%	100%	01/01/14 - 31/12/14
Keyrus do Brazil (Etica Do Brazil)	Sao Paulo - Brésil	31 décembre	100%	100%	01/01/14 - 31/12/14
Keyrus Maurice	Ile Maurice	31 décembre	100%	100%	01/01/14 - 31/12/14
Keyrus Limited	Hong Kong	31 décembre	70%	70%	01/01/14 - 31/12/14
Keyrus Chine	Shanghaï	31 décembre	100%	70%	01/01/14 - 31/12/14
Equinoxe	Tunis - Tunisie	31 décembre	100%	100%	01/01/14 - 31/12/14
Keyrus Tunisie	Tunis - Tunisie	31 décembre	68%	68%	01/01/14 - 31/12/14
Keyrus Israël	Raanana - Israël	31 décembre	70%	70%	01/01/14 - 31/12/14
Vision BI	Tel Aviv - Israël	31 décembre	51%	36%	01/01/14 - 31/12/14
Vision BI USA	New York - USA	31 décembre	100%	36%	01/01/14 - 31/12/14
Keyrus Capital Market	Paris - France	31 décembre	77%	77%	01/01/14 - 31/12/14
Keyrus UK	Londres - UK	31 décembre	100%	100%	01/01/14 - 31/12/14
Keyrus Biopharma Belgium	Lane - Bruxelles	31 décembre	100%	100%	01/01/14 - 31/12/14
Keyrus Biopharma Tunisie	Tunis - Tunisie	31 décembre	90%	90%	01/01/14 - 31/12/14
Absys - Cyborg	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/14 - 31/12/14
Absys - Cyborg Belgique	Bruxelles - Belgique	31 décembre	100%	100%	01/01/14 - 31/12/14
Up Génération	Paris - France	31 décembre	80%	80%	01/01/14 - 31/12/14
Rheims	Sao Paulo - Brésil	31 décembre	70%	70%	01/01/14 - 31/12/14
BIPB Group Limited	Londres - UK	31 décembre	51%	51%	01/07/14 - 31/12/14
BIPB Limited UK	Londres - UK	31 décembre	100%	51%	01/07/14 - 31/12/14
BIPB LLC US	New York - USA	31 décembre	100%	51%	01/07/14 - 31/12/14
BIPB SARL	Paris - France	31 décembre	100%	51%	01/07/14 - 31/12/14

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 et l'élargissement de celle-ci à de nouvelles expertises ont permis au groupe de connaître une croissance supérieure à celle du marché. La croissance organique des activités du Groupe est de 5,5%. Cette croissance est forte sur les deux segments Grands Comptes et Mid Market (respectivement 11,3% et 7,3%).

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 5,6% elle passe à 4,8%. Il convient néanmoins de noter une accélération de la croissance au cours du deuxième semestre de l'exercice avec notamment une croissance organique de 11,3% sur le dernier trimestre.

Les activités Mid Market ont progressé que de 7,3% en croissance organique contre 2,0% l'an dernier, bénéficiant d'une bonne reprise des ventes de licences sur l'exercice.

Le résultat opérationnel courant (ROC) est en progression passant de 4,6M€ à 5,8M€: le ROC du secteur Grands Comptes progresse légèrement de 0,3M€ passant à 3,0M€ en 2014 alors que celui du Mid Market augmente plus fortement, passant de 2,0M€ en 2013 à 2,8 M€ en 2014.

La dette financière nette reste maîtrisée au 31 décembre 2014 à 17,6 M€ contre 15,4 M€ au 31 décembre 2013, grâce à une bonne gestion du besoin en fonds de roulement.

La trésorerie nette du Groupe diminue faiblement au 31 décembre 2014 à 16,4M€ (16,6M€ au 31 décembre 2013) 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 des exercices 2009 et 2010, l'administration a pris des positions écrites à titre conservatoire pour ces seules années 2009 et 2010. Ceci permet de prolonger en 2015 les travaux de contrôle et les discussions, y compris sur le CIR des années 2009 et 2010. Il est cependant précisé que le CIR de l'année 2009 avait été remboursé en 2010, et celui de l'année 2010 en 2014. La société estime que sa position est reflétée dans les comptes au 31 décembre 2014.

1.1.1 GRANDS COMPTES

Le Groupe a poursuivi en 2014 les initiatives lancées au cours des dernières années pour se donner les moyens de traiter l'ensemble des problématiques des entreprises en matière de pilotage de la performance, gestion des données et maîtrise du canal digital. Un effort particulier a été porté sur le développement et la promotion des expertises et solutions liées aux data sciences et à l'analyse prédictive.

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

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

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

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

Le positionnement du Groupe lui a ainsi permis de bénéficier, sur le dernier trimestre 2014, de l'accélération des nouveaux projets Big Data des grands comptes français.

Enfin, Keyrus a créé, avec l'Ecole Polytechnique et en partenariat avec Thalès et Orange, la Chaire Big Data à l'X afin de promouvoir la formation de data scientists en France.

En termes de croissance externe, l'année 2014 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 (+7,3%), tirée notamment par la reprise des ventes de licences, et un niveau de rentabilité satisfaisant en améliorant sa productivité.

Les ventes de services ont progressé de 1,3%, l'accent continuant à être porté sur la rationalisation de l'offre et la productivité.

La société a continué à améliorer la gestion de sa base clients, dont les revenus ont enregistré une nouvelle progression de 4% par rapport à 2013.

Enfin, après une année 2013 en berne avec une baisse de 20%, les ventes de licences ont connu une forte reprise, en croissance de 30% en 2014.

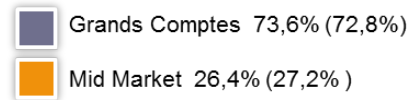
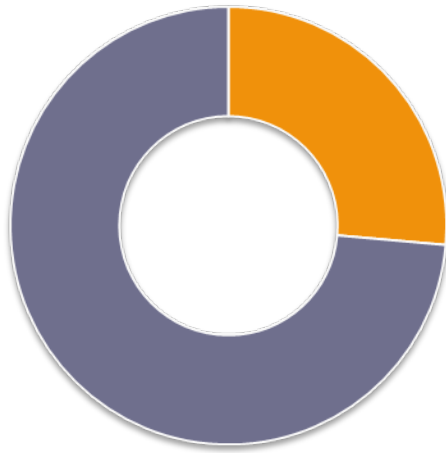
1.2 **Activité et résultats du groupe - évolution prévisible**

1.2.1 CHIFFRE D'AFFAIRES

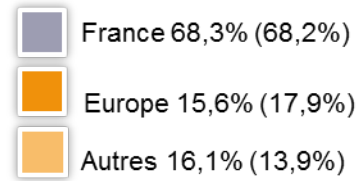
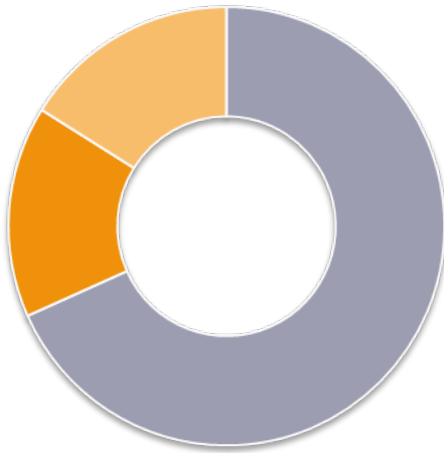
En terme d'activité, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 173,1 M€ en 2014 contre 158,9 M€ en 2013 soit une progression de 8,9% (+10,2% sur les Grands Comptes et +5,5% sur le Mid Market). La croissance organique est de 4,8% sur les Grands comptes et + 5,5% sur le Mid Market, preuve que les choix stratégiques de la direction du groupe portent leurs fruits.

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

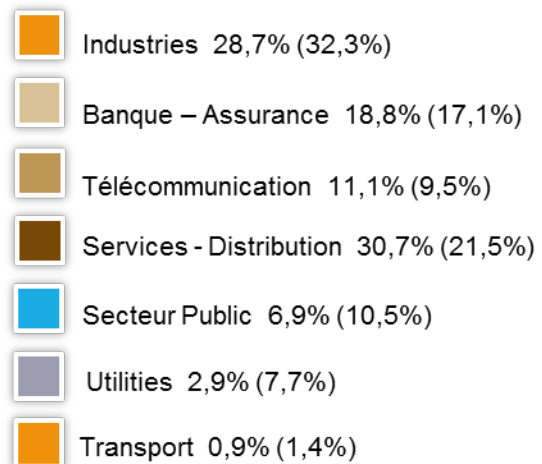
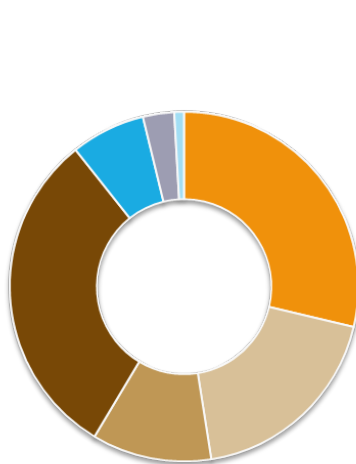
Par segment de marché



Par zone géographique



Par secteur d'activité



Entre parenthèses : données au 31/12/2013

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 2013, avec une hausse de la part de l'international, liée pour partie à l'effet de change favorable sur le Real brésilien et le dollar Canadien, mais aussi à une hausse du chiffre d'affaires au Brésil et à l'intégration de nouvelles sociétés à l'international.

1.2.2 RESULTAT DU GROUPE

L'activité du groupe **Keyrus** sur l'exercice 2014 peut être résumée comme suit :

Exprimé en k€	31/12/2014	31/12/2013
Chiffre d'affaires	173 059	158 904
Résultat opérationnel courant	5 802	4 639
Résultat opérationnel	4 862	4 367
Résultat financier	-703	-1 031
Impôt sur les résultats	-1 563	-1 682
Résultat net	2 595	1 655
Dont :		
Part du Groupe	2 826	1 506
Part des Minoritaires	-232	149

- **Résultat Opérationnel Courant**

Le Résultat opérationnel Courant s'élève à 5.802 K€ au 31 décembre 2014 contre 4.639 K€ au 31 décembre 2013 soit une hausse de 25,1 %. 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 58,0 % du chiffre d'affaires (contre 58,6% l'année dernière).

Les autres charges d'exploitation, comprenant les achats et autres charges externes, les impôts et taxes ainsi que les dotations aux amortissements et provisions, représentent 42,0 % du chiffre d'affaires (contre 38,7% 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 2014 s'élevaient à 1.947 collaborateurs en augmentation de 18,3% comparée à l'exercice précédent. Les effectifs (sous-traitant inclus) s'élèvent à 2.214 au 31 décembre 2014, en progression de 20,7% par rapport au 31 décembre 2013.

- **Résultat Opérationnel**

Le résultat opérationnel, qui intègre des produits et charges non récurrents pour -940 K€ se situe à 4.861 K€ contre 4.367 K€ au titre de l'exercice 2013 soit une amélioration de 11,5%. Il est principalement constitué de 1,0M€ de coûts de réorganisation.

- **Résultat Financier :**

Le résultat financier s'élève à - 703 K€ contre - 1.031 K€ au titre de l'exercice 2013. Il se compose d'une part d'un coût lié à l'endettement financier net de -1.362 K€ et d'autre part des produits et charges financiers nets pour +658 K€ qui se composent principalement de 648 K€ de produits de désactualisation des créances d'exploitation et de +80 K€ de gains/pertes de changes et -118K€ d'autres charges financières.

- **Impôts sur les résultats :**

L'impôt comptabilisé au titre de l'exercice est une charge nette de 1.563K€ L'impôt comprend la CVAE qui représente un montant de 800K€ (net de l'impact de sa déductibilité sur l'impôt sur les résultats). La charge diminue de 121K€: cette baisse s'explique principalement par une augmentation de l'impact des impôts différés de 210K€ compensée par une hausse des impôts dus en Belgique.

1.2.3 SITUATION FINANCIERE DU GROUPE

- **Capitaux permanents :**

Les capitaux propres consolidés s'élèvent au 31 décembre 2014 à 35.811 K€

- **Passifs non courants :**

Le total des passifs non courants s'élève à 31.818 K€ dont 21.253 K€ de passifs financiers.

L'endettement du groupe est essentiellement à taux variable. 1,2 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 2010 Palatine	Taux variable	600	2015	Pas de couverture
Emprunts 2011 Crédit du Nord	Taux variable	1 200	2016	Oui
Emprunts 2011 OSEO	Taux variable	850	2018	Pas de couverture
Emprunts 2012 OSEO	Taux variable	7 181	2015	Pas de couverture
Emprunts 2014 OSEO	Taux variable	7 450	2016	Pas de couverture
Emprunts 2012 Société Générale	Taux fixe	1 070	2017	NA
Emprunts 2012 Banque Populaire	Taux variable	1 600	2018	Pas de couverture
Emprunts 2014 HBBC	Taux variable	800	2016	Pas de couverture
Emprunts 2014 HBBC	Taux variable	1 600	2015	Pas de couverture
TOTAL		22 351		

- **Endettement Financier net :**

La trésorerie nette du groupe s'élève à 16,4 M€ au 31 décembre 2014, en baisse de 0,2 M€ par rapport au 31 décembre 2013.

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 17,6 M€ au 31 décembre et s'analyse comme suit :

RUBRIQUES	31/12/2014	31/12/2013
A. Trésorerie	12 794	11 186
B. Instruments équivalents		
C. Valeurs mobilières de placement	4 589	5 673
D. Liquidités (A+B+C)	17 383	16 859
E. Actifs financiers courants		
F. Dettes bancaires à court terme	1 025	252
G. Part à moins d'un an des dettes Long terme	15 685	19 842
H. Autres dettes court terme		
I. Total (F+G+H)	16 710	20 094
J. Endettement financier à court terme (I-D)	- 673	3 234
K. Dette bancaire à long terme	10 837	4 956
L. Obligations émises		
M. Autres dettes à long terme	7 450	7 181
N. Total (K+L+M)	18 287	12 137
O. Endettement financier net (J+N)	17 614	15 372

- Investissements :

Les immobilisations incorporelles présentent une valeur comptable nette de 43.067 K€ et se composent principalement des goodwill pour 42.368 K€

Les immobilisations corporelles présentent une valeur comptable nette de 2.322 K€

Les immobilisations financières présentent une valeur comptable nette de 3.758 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 4.284 K€ au 31 décembre 2014 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 19,5 M€ correspondant aux créances des exercices 2012, 2013 et 2014, 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 17,4 M€ à mettre en perspective de dettes financières représentant un total de 39,2 M€ (cf. note 20 sur les comptes consolidés du groupe au 31 décembre 2014).

1.2.4 PERSPECTIVES D'AVENIR DU GROUPE

Après une nouvelle année de croissance organique (+5,5%) supérieure au marché tout en consolidant son portefeuille d'offres : Data Intelligence - Digital Experience – Management & Transformation, **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. Le segment bénéficiera toutefois en 2015 des effets exceptionnels de la mise en application de la nouvelle réglementation sur la Déclaration des Salariés Nominative (DSN)

1.2.4.1 Grands comptes

Le Groupe **Keyrus** a continué en 2014 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 2015, 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 2015 mais avec toujours une forte pression sur les prix.

1.2.4.2 Mid Market

L'exercice 2015 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 opérationnelle. En revanche, il est prévu des investissements importants dans la migration de l'ERP de la société : une équipe projet a été constituée afin de travailler exclusivement sur ce projet.

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

Le dispositif spécifique visant à développer le revenu licence lié à la signature de nouvelles affaires, mis en œuvre l'an passé, sera prorogé.

La nouvelle réglementation liée à la mise en place de la Déclaration des Salariés Nominative (DSN) va avoir un effet exceptionnel sur le volume de service 2015 mais s'accompagne de challenges importants en termes de réalisation du plan de charge au niveau de l'équipe RH/Paie et d'anticipation du retour à la normale en 2016

Les résultats du premier trimestre confirment un bon démarrage de l'exercice mais avec une attention particulière sur la prise de commande qui, corrigée de l'effet exceptionnel de la DSN, est légèrement en repli par rapport au budget. Le retard est cependant rattrapable sur le deuxième trimestre.

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 potentielle de développement pour renforcer les implantations géographiques sur lesquelles la société exerce déjà ses activités ou renforcer la pertinence de ses offres.

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

1.3 **Activité des principales filiales**

1.3.1 **ABSYS-CYBORG :**

La société **Absys-Cyborg** a réalisé un chiffre d'affaires de 44,7 M€(42,5 M€en 2013) et un résultat d'exploitation de 3,1 M€ contre 2,3 M€ en 2013. L'amélioration de la rentabilité est le résultat d'efforts continus de productivité.

1.3.2 **Keyrus SUISSE :**

La société **Keyrus Suisse** a réalisé un chiffre d'affaires de 1,5 M€(1,9 M€en 2013) et un résultat d'exploitation de -0,3 M€contre -0,2 M€en 2013.

1.3.3 **Keyrus BELGIQUE:**

La société **Keyrus Belgique** a réalisé un chiffre d'affaires de 13,3 M€(14,7 M€en 2013) et un résultat d'exploitation de 0,5 M€contre 0,3 M€en 2013.

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 8,7 M€(9,1 M€en 2013) et un résultat d'exploitation de 0,04M€contre 0,1 M€en 2013.

1.3.5 **Keyrus CANADA:**

Keyrus CANADA développe l'offre Business Intelligence de **Keyrus** au Canada et assure la veille technologique du Groupe sur le continent Nord-Américain. **Keyrus CANADA** a réalisé un chiffre

d'affaires de 5,4 M€(contre 6,7 M€en 2013) et un résultat d'exploitation de -0,1 M€contre -0,2 M€ en 2013.

1.3.6 Keyrus ESPAGNE:

Cette société a une activité de conseil et d'intégration de solutions de Business Intelligence en Espagne. Même si la situation économique en Espagne reste tendue, le redémarrage constaté à la fin 2013 s'est confirmé sur toute l'année 2014 et a permis à Keyrus Espagne de retrouver un résultat bénéficiaire pour la première fois depuis 2007. **Keyrus** Espagne a réalisé un chiffre d'affaires de 4,9 M€(3,6 M€en 2013) et un résultat d'exploitation de 0,2 M€(-0,3 M€en 2013).

1.3.7 Keyrus BRESIL:

Cette société a une activité d'intégration de solutions de Business Intelligence au Brésil. En 2014, une activité d'intégration de solutions digitales de ventes omni-canal a été lancée. **Keyrus** Brésil a réalisé un chiffre d'affaires de 10,8 M€(9,8 M€en 2013) et un résultat d'exploitation de -0,3 M€(0,5 M€en 2013). Au cours de l'année 2014, un renforcement important de la direction de la société a été conduit, tant au niveau de la direction générale qu'à celui de la direction administrative et financière.

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 7,7 M€(6,2 M€en 2013) et un résultat d'exploitation de 1,0 M€(0,3 M€en 2013).

1.4 Evénements intervenus depuis la clôture

Aucun fait marquant n'est à noter depuis la clôture.

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 5,0M€ au 31 décembre 2014 (4,5 M€en 2013).

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 LIES A L'ACTIVITE

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.

	31/12/2014	31/12/2013
Premier client	4,2%	4,8%
Cinq premiers clients	15,4%	16,9%
Dix premiers clients	21,8%	24,3%

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

1.7.1.2 Risques liés aux projets

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

1.7.1.3 Risques liés aux évolutions technologiques

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

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

Par ailleurs, la société consacre en moyenne 3% de la masse salariale à la formation. Ceci lui garantit une évolution constante de l'expertise de son personnel. Le dispositif des « périodes de professionnalisation » mis en place dans le cadre de la réforme de la formation professionnelle continue, qui s'inscrit dans une politique forte de l'entreprise d'évolution des compétences, technologiques mais aussi métiers et comportementales, s'est poursuivi en 2014.

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. Transition solutions SaaS

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 a été revu et les litiges commerciaux et pertes à terminaison ont été provisionnés.

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

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

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 83% de son chiffre d'affaires en Euros. L'exposition au risque de change se décompose comme suit en k€:

DEVISES	ACTIF	PASSIF	ENGAGEMENT EN DEVISE	POSITION NETTE AVANT COUVERTURE	INSTRUMENTS FINANCIERS DE COUVERTURE	POSITION NETTE APRES COUVERTURE
Euro - EUR	147 899	110 792		37 107		37 107
Canadian Dollar - CAD	7 975	6 977		998		998
Brazilian Real - BRL	4 696	6 677		1 981		1 981
New Israeli Shequel - NIS	4 520	4 245		275		275
AUTRES	5 216	5 804		588		588
TOTAL	170 306	134 495		35 811		35 811

Les emprunts bancaires à hauteur de 33.342 K€(contre 25.498 K€à fin 2013) sont conclus à des taux d'intérêt variables et exposent donc le Groupe au risque de fluctuation des taux. Les intérêts sur les dettes à taux variables sont indexés sur l'Euribor 3 mois. 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€(solde au 31 décembre 2014 : 1,2M€).

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 4,6M€et la trésorerie disponible est de 12,8M€

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	1 644 334
Hors bilan	Néant	Néant
Position nette globale	Néant	1 644 334

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 2014 : 0,8M€
 - 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.
- BANQUE POPULAIRE: emprunt bancaire en date du 2 août 2012 pour un montant de 2 M€ sous:
 - Solde au 31 décembre 2014 : 1,2M€
 - Durée de l'emprunt : 6 ans
 - Remboursements en 5 annuités après une année de franchise
 - Taux d'intérêt : EURIBOR 3 mois + 2,5%
 - Pas de ratios financiers
- SOCIETE GENERALE : emprunt bancaire en date du 27 juillet 2012 pour un montant de 2M€:
 - Solde au 31 décembre 2014 : 1,1M€
 - 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.
- CREDIT DU NORD : emprunt bancaire en date du 12 décembre 2011 pour un montant de 3M€:
 - Solde au 31 décembre 2014 : 1,2 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 2014 : 0,9M€
 - 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 2014 : 0,6M€
 - 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.

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 des exercices 2009 et 2010, l'administration a pris des positions écrites à titre conservatoire pour ces seules années 2009 et 2010. Ceci permet de prolonger en 2015 les travaux de contrôle et les discussions, y compris sur le CIR des années 2009 et 2010. Il est cependant précisé que le CIR de l'année 2009 avait été remboursé en 2010, et celui de l'année 2010 en 2014. La société estime que sa position est reflétée dans les comptes au 31 décembre 2014.

Acquisitions de la période

Durant l'exercice 2014, le Groupe Keyrus a acquis des titres dans différentes sociétés :

- **Up Génération** : entrée dans le capital à hauteur de 80%. Société de conseil spécialisée dans la relation client et la mise en place d'outils de CRM
- **Rheims** : rachat de 70% du capital. Société brésilienne spécialisée dans le CPM/EPM (outils de management de la performance)
- **BIPB** : rachat de 51% du capital. Société londonienne spécialisée en data intelligence et data discovery, implantée principalement au Royaume Uni et aux Etats-Unis

- La société **Keyrus** a racheté les parts de deux minoritaires de **Keyrus Management** afin de porter sa participation de 77% à 88%
- La société **Keyrus** a racheté les parts d'un minoritaire de **Kadris Group** afin de porter sa participation de 84% à 96%

La société **Keyrus** a racheté les 25% de parts minoritaires de **Keyrus Biopharma** Belgique, portant son pourcentage de détention à 100%.

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

Le chiffre d'affaires hors taxes de cet exercice social s'élève à 68.771 K€ contre 64.129 K€ au titre de l'exercice précédent. Compte tenu de reprises sur provisions, transfert de charges et autres produits pour un montant de 9.933 K€, le total des produits d'exploitation s'élève à 78.704 K€ contre 71.843 K€ en 2013.

La société a comptabilisé un crédit d'impôt recherche pour un montant brut de 5,3 M€ au 31 décembre 2014 contre 4,7 M€ en 2013. 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 76.727 K€

Les différents postes sont les suivants :

- <i>Achat de marchandises :</i>	5.532 K€
- <i>Achats et autres services externes :</i>	20.775 K€
- <i>Impôts, taxes et versements assimilés :</i>	2.061 K€
- <i>Charges de personnel :</i>	46.836 K€
- <i>Dotations aux amortissements et provisions :</i>	1.461 K€
- <i>Autres charges</i>	62 K€

L'exploitation a ainsi engendré un résultat bénéficiaire de 1 977 K€ contre 490 K€ en 2013.

Compte tenu d'un résultat financier positif d'un montant de 1.344 K€, le résultat courant avant impôt s'élève à 3.321 K€ contre 1.522 K€ au titre de l'exercice précédent, d'un résultat exceptionnel négatif d'un montant de -527 K€ et d'un gain d'impôt sur les sociétés de 564 K€, le résultat de l'exercice se traduit par un bénéfice de 3.357 K€

L'effectif salarié au 31 décembre 2014 est de 731 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
2014	7 966 57,1%	1 136 8,1%	1 085 7,8%	476 3,4%	3 298 23,6%	13 961 100,0%
2013	13 711 70,7%	923 4,8%	1 006 5,2%	646 3,3%	3 095 16,0%	19 382 100,0%

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 :

Acquisitions de la période

Durant l'exercice 2014, le Groupe Keyrus a acquis des titres dans différentes sociétés :

- **Up Génération** : entrée dans le capital à hauteur de 80%. Société de conseil spécialisée dans la relation client et la mise en place d'outils de CRM
 - **Rheims** : rachat de 70% du capital. Société brésilienne spécialisée dans le CPM/EPM (outils de management de la performance)
 - **BIPB** : rachat de 51% du capital. Société londonienne spécialisée en data intelligence et data discovery, implantée principalement au Royaume Uni et aux Etats-Unis
 - La société **Keyrus** a racheté les parts de deux minoritaires de **Keyrus Management** afin de porter sa participation de 77% à 88%
 - La société **Keyrus** a racheté les parts d'un minoritaire de **Kadris Group** afin de porter sa participation de 84% à 96%
- La société **Keyrus** a racheté les 25% de parts minoritaires de **Keyrus Biopharma** Belgique, portant son pourcentage de détention à 100%.

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 2014, ces dépenses s'élèvent à 0€

2.8 Situation de la société et perspectives d'avenir

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

2.9 Affectation des résultats

Nous vous proposons d'affecter le résultat net de l'exercice soit	3.357 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	3.357 k€
Au compte Report à Nouveau, qui de	8.958 k€
Sera porté à	12.315 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 2014, 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 2015

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 2014

Au 31 décembre 2014, le capital de l'émetteur était composé de 17.277.870 actions.

A cette date, la société détenait 1.636.250 actions en propre, soit 9,5 % du capital.

Nombre de titres et part du capital détenus par l'émetteur au 31 mars 2015

Au 31 mars 2015, le capital de l'émetteur était composé de 17.277.870 actions.

A cette date, la société détenait 1.629.965 actions en propre, soit 9,4 % du capital.

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

Au 31 décembre 2014, les actions propres détenues par la société étaient réparties comme suit par finalités :

- contrat de liquidité :	9.642 titres
--------------------------	--------------

- autres finalités du plan de rachat d'actions : 1.626.608 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 2014, soit 1.636.250 actions, le nombre résiduel d'actions susceptibles d'être rachetée serait de 91.537, soit 0,5% 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 183.074 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 22 mai 2014 et expirera donc au plus tard le 21 novembre 2015. 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 2014.

Tableau de déclaration synthétique

Situation au 31 décembre 2014	
Pourcentage de capital auto détenu de manière directe et indirecte	9,47%
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	
Nombre de titres détenus en portefeuille	1 636 250
Valeur comptable du portefeuille (K€)	1 899
Valeur de marché du portefeuille (K€)	1 816

Nous vous proposons dans le cadre de l'assemblée générale du 22 mai 2015 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 2014 est la suivante :

31 décembre 2014				
ACTIONNAIRES	NOMBRES D' ACTIONS DETENUES	% DU CAPITAL	NOMBRE DE DROITS DE VOTE	% DES DROITS DE VOTE
Eric COHEN	10 031 700	58,1%	20 063 400	77,6%
PUBLIC	5 609 920	32,5%	5 796 245	22,4%
AUTO DETENTION	1 636 250	9,5%		
TOTAL	17 277 870	100,0%	25 859 645	100,0%

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

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 cinq membres au 31 décembre 2014 et d'un comité d'audit dont le Président est Monsieur Claude BENMUSSA. Les décisions du Conseil sont prises à la majorité simple, l'actionnaire majoritaire ne disposant pas d'un droit de vote renforcé.

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

Les mesures prises afin que le contrôle ne soit pas exercé de manière abusive sont décrites en page 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 2014 et 2013 se décomposent comme suit :

Exprimé en Euros		
ADMINISTRATEURS	2014	2013
Eric COHEN	13 100	21 950
Didier TAUPIN	-	1 750
Rebecca MEIMOUN	8 500	1 750
Laetitia ADJADJ	-	-
Philippe LANSADE	10 350	9 400
Claude BENMUSSA	18 050	16 400
TOTAL	50 000	51 250

- La rémunération globale attribuée à l'ensemble des administrateurs et mandataires sociaux au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014 est de 453.217 €, dont 2.217 € relatifs aux avantages en nature, et se décompose comme suit :

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant ou mandataire social encore présent en 2014											
	2 014					2 013					
	Fixe	%	Variable	%	Total	Fixe	%	Variable	%	Total	
M. Eric COHEN	240 000	70,59%	100 000	29,41%	340 000	240 000	70,59%	100 000	29,41%	340 000	
Mme. Rebecca MEIMOUN	98 217	86,75%	15 000	13,25%	113 217	98 217	86,75%	15 000	13,25%	113 217	
TOTAL	338 217		115 000		453 217	338 217		115 000		453 217	

Les jetons de présence s'ajoutent à ce montant à concurrence de 50.000 € en 2014 et 51.250 € en 2013.

La rémunération perçue par Madame Rébecca MEIMOUN au cours des exercices 2014 et 2013 l'a été au titre de son contrat de travail avec la société **Keyrus SA**.

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

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

Le montant des avantages en nature résultant de l'utilisation à usage personnel d'un véhicule mis à disposition par la société ou d'une couverture sociale sont de 2.217 € au titre de 2014 et 2.217 € au titre de 2013 (pour les administrateurs toujours présents en 2014) et se répartissent comme suit :

Tableau récapitulatif des avantages en nature de chaque dirigeant social ou mandataire social présents en 2014		
en Euros	2 014	2 013
M. Eric COHEN	Néant	Néant
Mme. Rebecca MEIMOUN	2 217	2 217
TOTAL	2 217	2 217

Au cours de l'exercice 2014, 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 0,90 € et 1,42 €

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 2014 à mars 2015.

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

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

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

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

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

2.19 [Attribution d'actions gratuites](#)

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

2.20 [Franchissement de seuil](#)

A la connaissance de la société, aucun franchissement de seuil n'a eu lieu au cours de l'exercice 2014.

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

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

2.22 Direction générale

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

2.23 Conséquences environnementales et sociales de l'activité

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

2.23.1 CONSEQUENCES ENVIRONNEMENTALES :

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

2.23.2 CONSEQUENCES SOCIALES :

L'effectif de **Keyrus SA** s'élevait à 731 personnes au 31 décembre 2014.

La variation de l'effectif de **Keyrus SA** s'analyse comme suit depuis le 31 décembre 2014 :

VARIATION DES EFFECTIFS	
EFFECTIFS AU 31 DECEMBRE 2013	642
RECRUTEMENTS	237
DEPARTS	148
DEMISSIONS	67
FIN DE PERIODE D'ESSAI (DONT 21 A L'INITIATIVE DE L'EMPLOYEUR)	38
LICENCIEMENTS	12
RUPTURES CONVENTIONNELLES	15
TRANSFERTS	1
FIN DE CDD	15
TOTAL DES DEPARTS	148
EFFECTIFS AU 31 DECEMBRE 2014	731

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

95% 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 1,49% en légère baisse par rapport à 2013 (1,88%).

La société a prolongé sur 2014 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 2014.

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 1. 233-11](#)

Néant

4.3 [Participations directes ou indirectes dans le capital de la société dont elle a connaissance en vertu des articles 1. 233-7 et 1. 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'actionariat 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 € soit un montant moyen de 2 euros par action;

- 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 ou de mécanismes optionnels, et aux époques que le conseil d'administration appréciera et, les actions éventuellement acquises pourront être cédées ou transférées par tous moyens dans les conditions et limites et en conformité avec les dispositions légales et réglementaires en vigueur à la date des opérations considérées ;
- décide que cette autorisation d'opérer sur les propres actions de la société est conférée aux fins suivantes :
 - L'animation du marché des actions, visant notamment à assurer la liquidité de l'action, par un prestataire de services d'investissement, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers,
 - L'annulation 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 2015 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 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 22 mai 2014, 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 2015.

Au 31 mars 2015, 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 22 mai 2014 et qui vient à expiration à l'issue de la présente assemblée, la société est propriétaire de 1.636.250 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 Claude BENMUSSA	10 juin 2010	31 décembre 2015

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. Si la Société réalise l'une des opérations prévues par l'article L.225-181 du Code de commerce ou par l'article R.225-138 du Code de commerce, la Société prendra, dans les conditions prévues par la réglementation alors en vigueur, les mesures nécessaires à la protection des intérêts des bénéficiaires, y compris, le cas échéant, en procédant à un ajustement du nombre des actions pouvant être obtenues par l'exercice des options consenties aux bénéficiaires pour tenir compte de l'incidence de cette opération.
4. En application de l'article L.225-178 du Code de commerce, l'autorisation comporterait, au profit des bénéficiaires des options de souscription, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seront émises au fur et à mesure des levées d'options. L'augmentation du capital social résultant de l'exercice des options de souscription sera définitivement réalisée par le seul fait de la déclaration de l'exercice d'option et des versements de libération
5. 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 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,
- 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.

6. 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. 225-134, 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 de la Société, dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation 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 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 seizième (16ème) 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 (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. 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, les modalités selon lesquelles les valeurs mobilières à émettre en vertu de la présente résolution donneront accès au capital de la Société, toutes autres conditions et modalités de réalisation de la ou des émission(s) à réaliser et, s'agissant des titres de créance, leur rang de subordination, ainsi que les conditions dans lesquelles pourra être provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales, l'exercice de ce droit d'accès à des actions ordinaires de la Société. Ces caractéristiques pourront être ultérieurement modifiées par le conseil d'administration en accord avec les porteurs de ces valeurs mobilières.
 6. Le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation, notamment en passant toute convention à cet effet, en particulier en vue de la bonne fin de toute émission, pour procéder en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en France et/ou, 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'avéreraient 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 et L.228-93 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, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, au moyen d'une offre visée au II de l'article L.411-2 du Code monétaire et financier (placement privé), (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 de la Société.
2. Décider que le montant total des augmentations de capital social en numéraire susceptibles d'être réalisées immédiatement 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 seizième (16ème) résolution.
3. Décider que le prix minimum d'émission des actions faisant l'objet d'une souscription immédiate pouvant être opérée soit en espèces, soit par compensations de créances, sera au moins égal à la valeur minimale prévue par les dispositions légales et réglementaires applicables au moment où il sera fait usage de la présente délégation après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance, étant précisé qu'à ce jour le prix minimal correspond à la moyenne pondérée des cours des trois (3) dernières séances de bourse sur 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, ainsi émises, pourront consister en tout type de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société, 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. 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.
6. Décider 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 ordinaire 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, soit pour chaque action ordinaire émise, cohérente avec le montant minimum prévu par la loi, en tenant compte des caractéristiques propres de chaque valeur mobilière. Ces caractéristiques pourront être ultérieurement modifiées par le conseil d'administration en accord avec les porteurs de ces valeurs mobilières.

7. 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.
8. Décider que le conseil 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. Fixer à vingt-six (26) 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, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, sans bénéficiaires désignés et en dehors d'une offre visée au II de l'article L 411.2 du Code monétaire et financier (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 de la Société.
2. Décider que le prix minimum d'émission des actions faisant l'objet d'une souscription immédiate pouvant être opérée soit en espèces, soit par compensations de créances,

sera au moins égal à la valeur minimale prévue par les dispositions légales et réglementaires applicables au moment où il sera fait usage de la présente délégation après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance, étant précisé qu'à ce jour le prix minimal correspond à la moyenne pondérée des cours des trois (3) dernières séances de bourse sur Euronext précédant la fixation du prix de souscription, éventuellement diminué d'une décote de 5 %..

3. 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 ordinaires de la Société dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances liquides et exigibles, étant précisé que la présente délégation pourra notamment permettre une ou plusieurs émissions.
4. Décider 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. 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.
6. 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, 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, soit pour chaque action ordinaire émise, cohérente avec le montant minimum prévu par la loi, en tenant compte des caractéristiques propres de chaque valeur mobilière. Ces caractéristiques pourront être ultérieurement modifiées par le conseil d'administration en accord avec les porteurs de ces valeurs mobilières.
7. 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.

8. 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.
 9. Fixer à vingt-six (26) mois la durée de validité de la présente délégation.
 10. 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 vu 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 Délégué 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, 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-et-unième (21ème) résolution.
3. Prendre acte 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. 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 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. 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 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.

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.

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.228-91 et L.225-138 II du Code de commerce de :

1. Déléguer au conseil d'administration sa compétence à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, à l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit de salariés et/ou de mandataires sociaux du groupe ci-après désignés, de 1.500.000 bons autonomes de souscription d'actions qui confèreront à leurs titulaires le droit de souscrire à des actions représentant une quote-part du capital de la Société.
2. 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 de la Société et des filiales françaises ou étrangères de la Société au jour de l'émission des bons
3. 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 préserver les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant droit directement ou indirectement à une quotité du capital de la Société conformément à la loi.
4. Prendre acte que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires auxquelles les bons autonomes de souscription d'actions qui seraient émis sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit.
5. Décider que la présente délégation est conférée au conseil d'administration pour une durée de dix-huit (18) mois.
6. Décider que les principales modalités d'émission et d'exercice des bons seront les suivants.

- 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 par le conseil d'administration, dans le cadre de la présente délégation, et sera égal :
 - o (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'émission 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.
 - o (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 émis, si le montant ainsi déterminé est au moins égal au prix d'émission des actions émises à l'occasion de ladite augmentation de capital ou des actions à émettre par exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital, ou (b) si la moyenne des cours obtenue dans les conditions visées au (i) est inférieure strictement au prix d'émission des actions émises à l'occasion d'une telle augmentation de capital ou au prix des actions à émettre par exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital
- le prix d'émission des bons sera déterminé par le conseil d'administration en conséquence de ce qui précède, au vu de leurs caractéristiques ;
- 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. 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,
 - modifier ultérieurement ces caractéristiques en accord avec les porteurs de ces 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.

8. 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 des articles L.225-129 à L225-129-6, L.225-148 et L.228-91 et suivants 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, 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. 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
 - 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.
3. Fixer à dix-huit (18) mois la durée de validité de la présente délégation.

6.9 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.

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, 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. A réduire corrélativement le capital social

La présente autorisation est valable durant un délai maximum de vingt-quatre (24) mois et annule toute autorisation antérieure de même sujet.

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 arrêter le montant définitif de la réduction de capital, en fixer les modalités, imputer la différence entre la valeur comptable des actions annulées et leur montant nominal sur tous postes de réserves et primes, en constater la réalisation et procéder à la modification corrélatrice des statuts, 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 L.225-129, L.225-129-2 et L.225-130 du Code du commerce de :

1. Déléguer avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de décider, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par incorporation successive ou simultanée au capital de primes, réserves, bénéfices ou autres sommes dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'émission de titres de capital nouveaux ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés.
2. En cas d'usage par le conseil d'administration de la présente délégation, ce dernier aura tous pouvoirs, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :
 - o 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 distribution d'actions gratuites :
 - que les droits formant rompus ne seront pas négociables, ni cessibles et que les titres de capital correspondants seront vendus ; les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans le délai prévu par la réglementation ;
 - que celles de ces actions qui seront attribuées à raison d'actions anciennes bénéficiant de vote double bénéficieront de ce droit dès leur émission ;
- 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 ;

3. Fixer à dix-huit mois la durée de validité de la présente délégation.

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.

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, le conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, à décider, pour chacune des émissions décidées en application des délégations de compétence visées aux 8^{ème}, 9^{ème} et 10^{ème} résolutions qui précèdent, d'augmenter le nombre de titres 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..

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 à un plan d'épargne entreprise conformément au code du travail et à 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 sa compétence à l'effet de décider, sur ses seules décisions, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital social, 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, bénéfices 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. 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.3332-1 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. 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 2013 et 2014.

Voir annexe 4.

Les honoraires de Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés pour les exercices clos les 31 décembre 2013 et 2014 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

	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010
Capital social en fin d'exercice					
Capital social	4 319 468	4 319 468	4 319 468	4 319 468	4 268 593
Nombre d'actions					
<i>Ordinaires existantes</i>	17 277 870	17 277 870	17 277 870	17 277 870	17 074 370
<i>A dividende prioritaire existantes</i>					
Nombre maximal d'actions futures à créer					
<i>Par conversion d'obligations</i>					
<i>Par exercice de droits de souscription</i>	3 274 701	3 274 701	3 274 701	3 274 701	3 274 701
Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes	68 771 222	64 128 787	61 558 600	57 521 597	52 032 887
Résultat avant impôts, participation des salariés, et dotations aux amortissements et provisions	2 914 703	2 897 995	2 323 307	3 387 708	3 198 700
Impôts sur les bénéfices / (profit d'impôt)	- 563 640	- 532 505	- 400 348	- 646 588	- 826 186
Participation des salariés au titre de l'exercice					
Résultat après impôts, participation des salariés, et dotations aux amortissements et provisions	3 356 512	1 701 803	2 908 209	3 742 695	3 045 931
Résultat distribué					
Résultat par action					
Résultat avant impôts, participation des salariés, et dotations aux amortissements et provisions	0,17	0,17	0,13	0,20	0,19
Résultat après impôts, participation des salariés, et dotations aux amortissements et provisions	0,19	0,10	0,17	0,22	0,18
Dividende attribué à chaque action					
Effectif					
Effectif moyen des salariés employés durant l'exercice	687 12 mois	627 12 mois	617 12 mois	586 12 mois	517 12 mois
Montant de la masse salariale de l'exercice	31 211 352	28 413 763	27 632 000	26 119 935	23 362 227
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales,...)	14 758 918	13 785 473	13 646 748	12 617 626	11 193 902

ANNEXE 2 : TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Exprimé en milliers d'€	Capital social	Autres capitaux	Capitaux propres	Quote part	valeur comptable des titres détenus		Chiffre d'affaires de la période	Résultat d'exploitation de la période	Dividendes encaissés		
					Brute	Nette					
Principales filiales détenues à plus de 50%											
Keyrus Canada	1 500	-	86	1 414	100%	985	985	5 076	-	129	-
Absys Cyborg	1 000	-	4 128	5 128	100%	9 667	9 667	44 664	-	3 102	1 500
Keyrus Suisse	122	-	368	-	246	100%	32	32	1 268	-	234
Keyrus Belgium	125	-	2 468	2 593	100%	5 999	5 999	13 269	-	500	
Keyrus Biopharma Belgium	100	-	40	140	100%	1 115	1 115	8 171	-	37	
Keyrus Espana	29	-	311	340	100%	2 545	2 545	4 898	-	220	
Keyrus Brazil	169	-	927	-	758	100%	1 412	1 412	10 847	-	348
Keyrus Management	1 200	-	250	950	88%	1 250	1 250	7 442	-	1 039	
Kadris Groupe	1 800	-	824	976	96%	1 515	1 515	-	-	23	
Keyrus Ile Maurice	42	-	53	-	11	100%	95	95	146	-	19
Groupe Equinoxes	66	-	751	818	100%	79	79	1 624	-	230	
Keyrus Luxembourg	31	-	575	-	544	100%	30	30	314	-	59
Absys Cyborg Belgique	19	-	60	79	100%	6	6	1 739	-	110	
Keyrus Israel	2	-	448	450	70%	1	1	254	-	106	
Keyrus Hong Kong	11	-	623	-	612	70%	7	7	221	-	128
Vision BI	1	-	770	771	51%	1 428	1 428	4 078	-	41	
Keyrus Chine	531	-	345	185	70%	455	455	1 848	-	150	
Keyrus Tunisie	0	-	228	228	68%	0	0	665	-	180	
Keyrus Biopharma Tunisie	22	-	23	45	90%	10	10	117	-	15	
Kadris Consultants	37	-	51	-	14	96%	3 237	3 237	2 083	-	97
Vision BI USA	82	-	101	184	51%	0	0	573	-	52	
Keyrus Capital Market	100	-	178	-	78	77%	77	77	930	-	5
Keyrus UK	1	-	1	2	100%	1	1	64	-	5	
Up Génération	0	-	1 348	-	1 348	80%	0	0	960	-	239
Rheims	12	-	24	37	70%	1 535	1 535	1 490	-	212	
BIPB Group	4	-	1	3	51%	811	811	-	-	-	
BIPB SRL	1	-	102	-	103	51%	10	10	17	-	32
BIPB LTD	4	-	764	-	760	51%	4	4	2 349	-	239
BIPB LLC	8	-	330	339	51%	8	8	852	-	69	

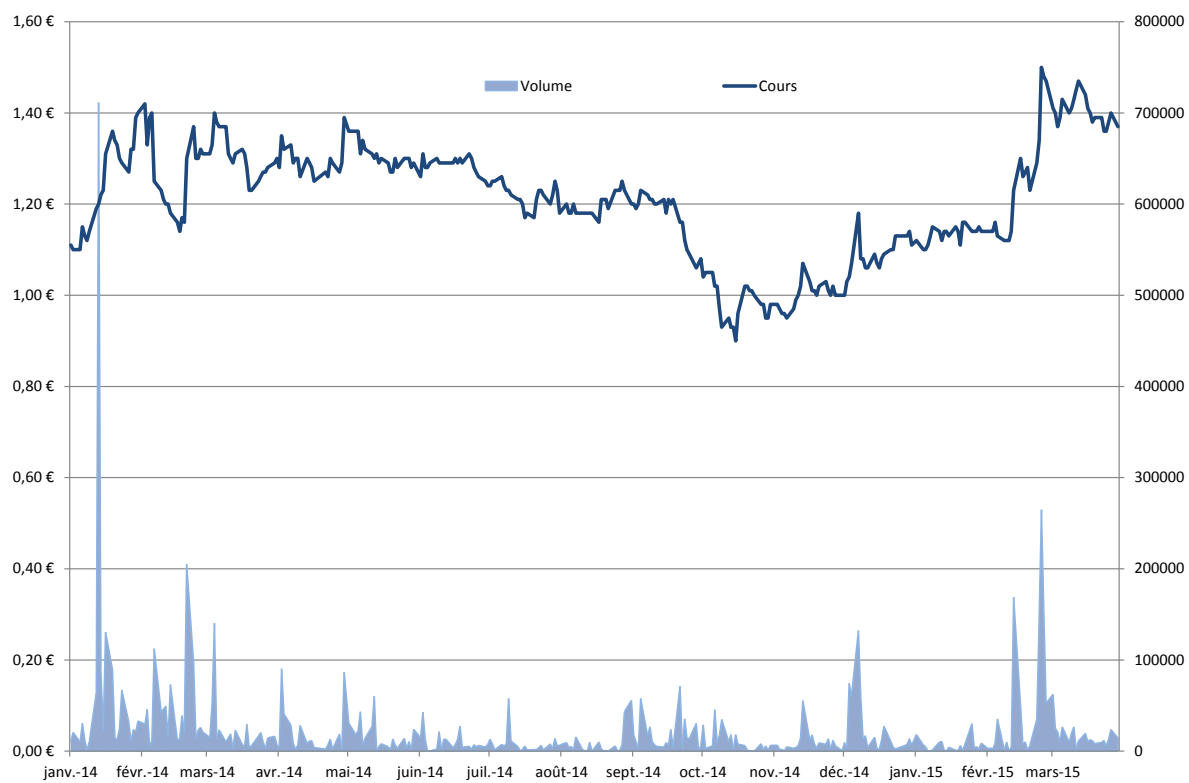
ANNEXE 3 : MANDATS ET FONCTIONS EXERCES PAR LES ADMINISTRATEURS SOCIAUX
DANS D'AUTRES SOCIETES :

Prénom, nom et adresse Fonction	Autre mandat ou fonction exercé dans toute société	2 010	2 011	2 012	2 013	2 014
M. Eric COHEN 155 rue Anatole France à Levallois Perret (92300) Président directeur général	Président directeur général					
	- Keyrus Suisse	X	X	X	X	X
	- Keyrus Canada	X	X	X	X	X
	- Keyrus Israel	X	X	X	X	X
	- Keyrus Biopharma Belgium	X	X	X	X	X
	Président					
	- Absys Cyborg (EX Groupe CYBORG)	X	X	X	X	X
	- Kadris Group			X	X	X
	- Kadris Consultants			X	X	X
	- Keyrus Espana (EX Etica Software)	X	X	X	X	X
	Administrateur					
	- Keyrus Benelux	X	X	X	X	X
	- Keyrus Belgique (EX SOLID PARTNERS)	X	X	X	X	X
	- Keyrus Luxembourg (EX SOLID PARTNERS Luxembourg)	X	X	X	X	X
	- Keyrus Do Brazil	X	X	X	X	X
	- Absys Cyborg Tunisie	X	X	X	X	X
	Président du Conseil d'Administration					
- BIPB					X	
Président du Conseil de surveillance						
- Keyrus Management	X	X	X	X	X	
Gérant						
- Absystem Gestion SPRL	X	X	X	X	X	
- EMC Capital Partners	X	X	X	X	X	
Co-Gérant						
- Up Génération					X	
Mme. Rebecca MEIMOUN, née COHEN 155 rue Anatole France à Levallois Perret (92300)	Administrateur					
	- Keyrus Benelux	X	X	X	X	X
	- Keyrus Canada	X	X	X	X	X
	- Keyrus Belgique (EX SOLID PARTNERS)	X	X	X	X	X
	- Keyrus Luxembourg (EX SOLID PARTNERS Luxembourg)	X	X	X	X	X
	- Keyrus Espana (EX Etica Software)	X	X	X	X	X
Mme. Laetitia ADJADI, née COHEN 7 rue Camille Pelletan à Levallois Perret (92300) Administrateur	Administrateur					
	- Keyrus Benelux	X	X	X	X	X
	- Keyrus Canada	X	X	X	X	X
	- Keyrus Belgique (EX SOLID PARTNERS)	X	X	X	X	X
	- Keyrus Luxembourg (EX SOLID PARTNERS Luxembourg)	X	X	X	X	X
Mr. Claude BENMUSSA 7 rue d'Aulne à Senlis par Dampierre (78720) Administrateur	Administrateur					
	- Orange France	X	X	X		
	- Mobiril	X	X			
	- ECMS	X	X	X		
Mr. Philippe LANSADÉ Administrateur	Président					
	- Groupe Studio M International	X	X	X	X	X
Mr. André LIPOVSKY 35, rue du Général Delestraint à Paris (75016) Administrateur Fin de mandat le 07/06/2011	Administrateur					
	- Keyrus Biopharma Belgium	X				
	- Absys Cyborg Tunisie	X				
Mr. Didier TAUPIN 4 rue Gounod à Paris (75017) Administrateur Fin de mandat en 2014	Président					
	- Keyrus Management	X	X	X	X	
	Administrateur					
- Rouen Business School		X	X	X	X	

ANNEXE 4 : EVOLUTION DU TITRE

Evolution du cours de l'action depuis le 1 janvier 2014

Cotations et volumes traités



Source: NYSE EURONEXT

ANNEXE 5 : HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES:

En KC	Deloitte & Associés				RBA				Mazars & Associés				Pontbrian Roy Ethier & Associés				Mr Hess (Suisse)				Mr Lerusse				Cabinet FINOR			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2 014	2 013	2 014	2 013	2 014	2 013	2 014	2 013	2 014	2 013	2 014	2 013	2 014	2 013	2 014	2 013	2 014	2 013	2 014	2 013	2 014	2 013	2 014	2 013	2 014	2 013	2 014	2 013
Audit																												
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés																												
- Emetteur	88	85	72%	66%	60	31	47%	31%			0%	0%			0%	0%			0%	0%			0%	0%			0%	0%
- Filiales intégrées globalement	35	43	28%	34%	68	69	53%	69%	19	21	100%	100%	16	14	100%	100%	10	10	100%	100%	4	4	100%	100%	4	4	100%	100%
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes																												
- Emetteur																												
- Filiales intégrées globalement																												
<i>Sous-total</i>	123	128	100%	100%	128	100	100%	100%	18,94	20,58	100%	100%	16	14	100%	100%	10	10	100%	100%	4	4	100%	100%	4	4	100%	100%
Autres prestations rendues par le réseau aux filiales intégrées globalement																												
- Juridique, fiscal, social			0%	0%			0%	0%			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%			0%	0%			0%	0%
<i>Sous-total</i>	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
TOTAL	123	128	100%	100%	128	100	100%	100%	18,94	20,58	100%	100%	16	14	100%	100%	10	10	100%	100%	4	4	100%	100%	4	4	100%	100%

Les auditeurs des filiales du Groupe **Keyrus** sont MAZARS & ASSOCIES pour **Keyrus** do Brazil, PONTBRIAN ROY ETHIER pour **Keyrus** Canada, Mr Hess pour **Keyrus** Suisse, Mr Lerusse pour **Keyrus** Biopharma Belgique et le Cabinet FINOR pour les filiales tunisiennes. Les honoraires de Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés pour les exercices clos le 31 décembre 2014 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.

INFORMATIONS FINANCIERES

I – INFORMATIONS FINANCIERES HISTORIQUES

Les informations financières historiques figurent dans les documents de référence suivant :

- Comptes sociaux et comptes consolidés 2013 : pages 171 et 137 du document de référence enregistré le 30 avril 2014 sous le n° D14-0472 concernant les informations financières relatives à l'exercice 2013, ainsi que les rapports des commissaires aux comptes y afférant.
- Comptes sociaux et comptes consolidés 2012 : pages 167 et 131 du document de référence enregistré le 30 avril 2013 sous le n° D.13-0492 concernant les informations financières relatives à l'exercice 2012, 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 2014

KEYRUS

I. — Compte de résultat consolidé

En milliers d'€	Notes	31/12/2014 12 mois	31/12/2013 12 mois
Chiffre d'affaires	5	173 059	158 904
Autres produits de l'activité		452	401
Total produits des activités ordinaires		173 512	159 305
Achats consommés		-63 171	-56 069
Charges de personnel	6	-100 323	-93 111
Impôts et taxes		-2 047	-1 837
Dotations aux Amortissements	12	-1 166	-1 319
Reprises de provision & Pertes de valeur		-585	-1 254
Autres produits et charges opérationnels		-418	-1 076
Résultat Opérationnel Courant		5 802	4 639
Autres produits opérationnels	7	1 128	1 274
Autres charges opérationnelles	7	-2 069	-1 545
Résultat Opérationnel		4 862	4 367
Coût de l'endettement financier net	8	-1 362	-1 082
Autres produits et charges financiers	8	658	51
Résultat avant impôt		4 158	3 336
Impôts sur le résultat	9	-1 563	-1 682
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence		-	-
Résultat net		2 595	1 655
Dont:			
Part du Groupe		2 826	1 506
<i>Part des minoritaires</i>		-232	149
Résultat par action	10	0,18	0,09
Résultat dilué par action	10	0,18	0,09

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>	31/12/2014 12 mois	31/12/2013 12 mois
Résultat net de l'ensemble consolidé	2 595	1 655
Autres éléments du résultat global :		
Eléments ne devant pas être reclassés en résultat net :		
- Réévaluations au titre des régimes à prestations définies	-212	
- Impôts sur les éléments ne devant pas être reclassés	71	
<i>Sous total des éléments ne devant pas être reclassés</i>	-141	
Eléments devant être reclassé ultérieurement en résultat net :		
- Ecart de conversion	250	-724
- Réévaluation des instruments dérivés de couverture		128
Ecart actuariel sur les régimes à prestations définies		
- Impôts sur les éléments devant être reclassés	-69	144
<i>Sous total des éléments devant être reclassés</i>	180	-451
Total des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres nets d'impôts	39	-451
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	2 634	1 204
<i>Dont part du Groupe</i>	2 879	1 044
<i>Dont part des intérêts minoritaires</i>	-246	159

III. — Bilan

ACTIF	Notes	En milliers d'€	
		31/12/2014	31/12/2013
Goodwill	11	42 368	38 990
Immobilisations Incorporelles	12	699	789
Immobilisations Corporelles	12	2 322	2 078
Autres actifs non courants	13	23 318	23 810
Impôts différés actifs	9	4 827	3 825
Total Actif Non Courant		73 533	69 492
Stocks et en cours	14	60	6
Créances clients et autres débiteurs	15	79 329	66 791
Trésorerie et équivalents de trésorerie	16	17 383	16 859
Total Actif Courant		96 773	83 657
Total de l'actif		170 306	153 149

PASSIF	Notes	31/12/2014	31/12/2013
Capital	17	4 241	4 241
Primes d'émission		20 942	20 942
Réserves consolidées		7 494	7 598
Résultat consolidé		2 826	1 506
Capitaux Propres Part du Groupe		35 504	34 287
Intérêts minoritaires		307	104
Total des capitaux propres		35 811	34 391
Provisions	18	10 270	8 709
Passif financiers	20	21 253	14 717
Impôts différés passifs	9	295	232
Total Passif Non Courant		31 818	23 657
Provisions	18	1 941	2 200
Passifs financiers	20	18 030	20 753
Dettes fournisseurs et autres créditeurs	21	25 154	22 251
Dettes fiscales et sociales	21	35 474	32 217
Autres passifs	21	22 078	17 679
Total Passif Courant		102 677	95 100
Total du passif		170 306	153 149

IV. — Tableaux des flux de trésorerie consolidés

OPERATIONS	<i>En milliers d'€</i>	
	31/12/2014	31/12/2013
Résultat net	2 595	1 655
Gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur	104	199
Dotations nettes Amortissements et pertes de valeurs	2 222	2 878
Charges et produits calculés liés aux stock-options et assimilés		-49
Plus et moins-values de cession	-60	-81
Quote-part de résultat liée aux SME		
Résultat de dilution		
Elim. des autres charges et produits calculés	58	137
Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et impôt	4 919	4 739
Coût de l'endettement financier net	1 362	1 082
Charge d'impôt (y compris impôts différés)	1 563	1 682
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier et impôt	7 844	7 503
Impôts versés	-1 669	-1 670
Variation du BFR	-3 003	-3 922
Flux net de trésorerie généré par l'activité	3 172	1 912
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	-1 559	-620
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	481	400
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations financières		
Encaissements liés aux cessions titres consolidés		
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations financières	-523	-250
Incidence des variations de périmètre	-1 737	-742
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	-3 338	-1 212
Sommes reçues des actionnaires lors d'augmentations de capital		
Sommes reçues lors de l'exercice des stock-options		
Rachats et reventes d'actions propres	-1 055	-182
Remboursements d'emprunts (y compris contrats de location financement)	-12 819	-4 903
Encaissements liés aux nouveaux emprunts	15 030	6 980
Intérêts financiers nets versés (y compris contrats de location financement)	-1 362	-1 082
Autres flux liés aux opérations de financement		
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement	-205	812
Incidence des variations des cours des devises	120	-319
Incidence des changements de principes comptables		
Variation de trésorerie	-251	1 193
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets des découverts bancaires à l'ouverture	16 608	15 416
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets des découverts bancaires à la clôture (Note 16)	16 357	16 608

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 31/12/2012	4 241	20 942	6 612	835	1 812	34 444	117	34 561
Affectation résultat & 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
<i>Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres</i>			273	-734	1 506	1 044	159	1 204
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	
Solde au 31/12/2013	4 241	20 942	7 496	102	1 506	34 287	104	34 391
Affectation résultat & reclassement			1 506		-1 506			
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres			-211	264		53	-14	39
Résultat 2014					2 826	2 826	-232	2 595
<i>Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres</i>			-211	264	2 826	2 879	-246	2 634
Augmentation de capital								
Stocks options								
Variation de l'auto détention			-1 055			-1 055		-1 055
Variation de périmètre ou de % d'intérêt sans perte de contrôle			-129			-129	399	270
Put sur intérêts minoritaires			-479			-479	50	-429
Autres								
Solde au 31/12/2014	4 241	20 942	7 129	365	2 826	35 504	307	35 811

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 2014 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 des exercices 2009 et 2010, l'administration a pris des positions écrites à titre conservatoire pour ces seules années 2009 et 2010. Ceci permet de prolonger en 2015 les travaux de contrôle et les discussions, y compris sur le CIR des années 2009 et 2010. Il est cependant précisé que le CIR de l'année 2009 avait été remboursé en 2010, et celui de l'année 2010 en 2014. La société estime que sa position est reflétée dans les comptes au 31 décembre 2014.

Le conseil d'Administration a arrêté les états financiers consolidés le 14 avril 2015, et donné son autorisation de publication des états financiers consolidés au 31 décembre 2014. 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 2014 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 2014. 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 2014

Les nouveaux textes publiés par l'IASB et d'application obligatoire en 2014 n'ont pas eu d'effet significatif pour le Groupe :

- IFRS 10 – Etats financiers consolidés;
- IFRS 11 – Accords conjoints;
- IFRS 12 - Informations à fournir sur les participations dans d'autres entités.
- Amendements à IAS 27 – Etats financiers individuels;
- Amendements à IAS 28 - Participation dans des entreprises associées et dans des coentreprises;
- Amendements à divers états IFRS contenus dans les Améliorations Annuelles des IFRS (2009-2011) ;
- Amendements à IFRS 10, 11,12 - Dispositions transitoires ;
- Amendements à IAS 32 - Compensation des actifs et passifs financiers ;
- Amendements à IAS 36 – Informations à fournir – Valeur recouvrable des actifs financiers ;
- Amendements à IFRS 10, 12, et IAS27 –Entités d'investissement;
- Amendements à IAS39 – Novation de dérivés et maintien de la comptabilité de couverture.

Nouvelles normes, amendements et interprétations adoptées par l'Union Européenne et obligatoires pour les exercices 2015 et suivants :

Le Groupe n'a pas appliqué par anticipation les nouvelles normes, et autres amendements et interprétations approuvés par l'Union européenne, notamment :

- IFRIC 21 – Taxes prélevées par une autorité publique.

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 :

- IFRS 9 – Instruments Financiers (remplaçant IAS 39);

- Améliorations annuelles – cycle 2010-2012 ;
- Améliorations annuelles – cycle 2011-2013 ;
- Amendements à IAS 19 – Régimes à prestations définies: contribution des membres du personnel ;
- IFRS 14 – Comptes de report réglementaires ;
- Amendements à IFRS 11 – Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans une entreprise commune ;
- Amendements à IAS 16 ET IAS 38 – Clarification sur les méthodes d'amortissement acceptables ;
- Améliorations annuelles – cycle 2012-2014 ;
- IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients.

L'impact de ces normes, amendements et interprétations sur les états financiers consolidés est en cours d'évaluation.

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

1) **Méthodes de consolidation** :

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

Toutes les transactions internes sont éliminées en consolidation.

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

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

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

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

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

La contrepartie de la dette induite par ces engagements est :

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

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

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

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

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

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

immobilisations corporelles et incorporelles à durée de vie définie peuvent être reprises ultérieurement si la valeur recouvrable redevient plus élevée que la valeur nette comptable (dans la limite de la dépréciation initialement comptabilisée).

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

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

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

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

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

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

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

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

7) **Goodwills** : Les 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.

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

Il n'est à noter aucun événement marquant postérieur à la clôture de l'exercice.

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 des exercices 2009 et 2010, l'administration a pris des positions écrites à titre conservatoire pour ces seules années 2009 et 2010. Ceci permet de prolonger en 2015 les travaux de contrôle et les discussions, y compris sur le CIR des années 2009 et 2010. Il est cependant précisé que le CIR de l'année 2009 avait été remboursé en 2010, et celui de l'année 2010 en 2014. La société estime que sa position est reflétée dans les comptes au 31 décembre 2014.

Les principales modifications intervenues au cours de l'année 2014 dans le périmètre de consolidation résultent des événements suivants :

- **Up Génération** : entrée dans le capital à hauteur de 80%. Société de conseil spécialisée dans la relation client et la mise en place d'outils de CRM
 - **Rheims** : rachat de 70% du capital. Société brésilienne spécialisée dans le CPM/EPM (outils de management de la performance)
 - **BIPB** : rachat de 51% du capital. Société londonienne spécialisée en data intelligence et data discovery, implantée principalement au Royaume Uni et aux Etats-Unis
 - La société **Keyrus** a racheté les parts de deux minoritaires de **Keyrus Management** afin de porter sa participation de 77% à 88%
 - La société **Keyrus** a racheté les parts d'un minoritaire de **Kadris Group** afin de porter sa participation de 84% à 96%
- La société **Keyrus** a racheté les 25% de parts minoritaires de **Keyrus Biopharma** Belgique, portant son pourcentage de détention à 100%.

Le périmètre comprend les sociétés suivantes :

Nom au 31/12/2014	Siège	Date de clôture des comptes sociaux	% de contrôle	% d'intérêt	Période de consolidation
KEYRUS	Paris - France	31 décembre	Société consolidante		01/01/14 - 31/12/14
Keyrus Management	Paris - France	31 décembre	88%	88%	01/01/14 - 31/12/14
Kadris Group	Paris - France	31 décembre	96%	96%	01/01/14 - 31/12/14
Kadris Consultants	Paris - France	31 décembre	100%	96%	01/01/14 - 31/12/14
Keyrus Canada Inc	Montréal - Canada	31 décembre	100%	100%	01/01/14 - 31/12/14
Keyrus Suisse	Genève - Suisse	31 décembre	100%	100%	01/01/14 - 31/12/14
Keyrus Belgium	Bruxelles - Belgique	31 décembre	100%	100%	01/01/14 - 31/12/14
Keyrus Luxembourg	Luxembourg	31 décembre	100%	100%	01/01/14 - 31/12/14
Keyrus Espagne (Etica Software)	Madrid - Espagne	31 décembre	100%	100%	01/01/14 - 31/12/14
Keyrus do Brazil (Etica Do Brazil)	Sao Paulo - Brésil	31 décembre	100%	100%	01/01/14 - 31/12/14
Keyrus Maurice	Ile Maurice	31 décembre	100%	100%	01/01/14 - 31/12/14
Keyrus Limited	Hong Kong	31 décembre	70%	70%	01/01/14 - 31/12/14
Keyrus Chine	Shangai	31 décembre	100%	70%	01/01/14 - 31/12/14
Equinoxe	Tunis - Tunisie	31 décembre	100%	100%	01/01/14 - 31/12/14
Keyrus Tunisie	Tunis - Tunisie	31 décembre	68%	68%	01/01/14 - 31/12/14
Keyrus Israël	Raanana - Israël	31 décembre	70%	70%	01/01/14 - 31/12/14
Vision BI	Tel Aviv - Israël	31 décembre	51%	36%	01/01/14 - 31/12/14
Vision BI USA	New York - USA	31 décembre	100%	36%	01/01/14 - 31/12/14
Keyrus Capital Market	Paris - France	31 décembre	77%	77%	01/01/14 - 31/12/14
Keyrus UK	Londres - UK	31 décembre	100%	100%	01/01/14 - 31/12/14
Keyrus Biopharma Belgium	Lane - Bruxelles	31 décembre	100%	100%	01/01/14 - 31/12/14
Keyrus Biopharma Tunisie	Tunis - Tunisie	31 décembre	90%	90%	01/01/14 - 31/12/14
Absys - Cyborg	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/14 - 31/12/14
Absys - Cyborg Belgique	Bruxelles - Belgique	31 décembre	100%	100%	01/01/14 - 31/12/14
Up Génération	Paris - France	31 décembre	80%	80%	01/01/14 - 31/12/14
Rheims	Sao Paulo - Brésil	31 décembre	70%	70%	01/01/14 - 31/12/14
BIPB Group Limited	Londres - UK	31 décembre	51%	51%	01/07/14 - 31/12/14
BIPB Limited UK	Londres - UK	31 décembre	100%	51%	01/07/14 - 31/12/14
BIPB LLC US	New York - USA	31 décembre	100%	51%	01/07/14 - 31/12/14
BIPB SARL	Paris - France	31 décembre	100%	51%	01/07/14 - 31/12/14

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

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

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

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

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

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

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

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

en Milliers €	Au 31 décembre 2014			Au 31 décembre 2013		
	Grands Comptes	Middle Market	Total	Grands Comptes	Middle Market	Total
Produits						
Ventes externes	127 458	45 601	173 059	115 671	43 233	158 904
Total produits des opérations	127 458	45 601	173 059	115 671	43 233	158 904
Résultat Opérationnel Courant	2 979	2 824	5 802	2 592	2 047	4 639
Autres produits et charges opérationnels	-820	-120	-940	-612	341	-271
Résultat Opérationnel	2 158	2 704	4 862	1 980	2 388	4 367

en Milliers €	Au 31 décembre 2014				Au 31 décembre 2013			
	Grands Comptes	Middle Market	Eliminations inter-secteur	Total	Grands Comptes	Middle Market	Eliminations inter-secteur	Total
Bilan :								
Actifs								
Goodwills	30 221	12 147		42 368	26 843	12 147		38 990
Immobilisations nettes	2 362	658		3 020	2 138	728		2 866
Actifs sectoriels	68 194	18 748	-7 701	79 241	55 664	17 410	-6 308	66 766
Autres Actifs	45 607	10 062	-9 993	45 677	45 988	6 499	-7 961	44 526
Total des actifs consolidés	146 384	41 615	-17 693	170 306	130 633	36 784	-14 269	153 149

Le tableau ci-dessous décline la décomposition géographique du chiffre d'affaires pour les exercices 2014 et 2013 :

Chiffres d'affaires

En % du chiffre d'affaires	31/12/2014	31/12/2013
France	68%	68%
Europe Zone Euro hors France	16%	18%
Autres	16%	14%
TOTAL GENERAL	100%	100%

Note 6. – Charges de personnel

en milliers d'€	31/12/2014	31/12/2013
Salaires et traitements	71 376	66 606
Charges sociales	27 493	26 026
Autres charges de personnel	1 332	471
Engagement retraite	121	56
Rémunérations payées en actions		-49
TOTAL	100 323	93 111

Au cours de l'exercice, **Keyrus** et sa filiale **Absys-Cyborg** ont bénéficié d'un crédit d'impôt recherche pour un montant net d'honoraires et de coûts d'actualisation de 5,0 M€(4,5M€en 2013).

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 imputé sur le crédit d'impôt recherche. En revanche, Le produit de désactualisation des crédits impôt recherche des exercices précédents toujours en créances dans les comptes n'est pas comptabilisé en charges de personnel, mais dans le résultat financier. En 2014, ce produit s'élève à 0,8M€(cf. note 8).

Effectifs	31/12/2014	31/12/2013
Effectif opérationnel	1 606	1 363
Effectif commercial et administratif	341	284
Total effectif	1 947	1 646

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

Note 7. – Autres produits et charges opérationnels

En milliers d'€	31/12/2014	31/12/2013
Charges de réorganisation	-965	-578
Résultat de cession d'actif	60	124
Autres	-36	182
Autres produits et charges opérationnels	-940	-271

Les charges de réorganisation concernent principalement **Keyrus SA**, et dans une moindre mesure **Absys Cyborg** et **Keyrus do Brazil**.

Note 8. – Résultat financier

En milliers d'€	31/12/2014	31/12/2013
Intérêts et autres produits financiers	-23	-13
Reprises sur provisions financières		
Autres produits financiers		
Total produits financiers	-23	-13
Intérêts et charges assimilées	1 339	1 069
Autres charges financières		
Total Charges financières	1 339	1 069
Coût de l'endettement financier net	-1 362	-1 082

en milliers d'€	31/12/2014	31/12/2013
Gains de change	347	87
Produits de désactualisation sur créances d'exploitation	755	855
Autres produits financiers	160	81
Total produits financiers	1 262	1 024
Pertes de change	267	281
Autres charges financières	337	592
Variation justes valeurs de titres disponibles à la vente		100
Total Charges financières	604	973
Autres produits et charges financiers	658	51

Le coût de l'endettement financier se dégrade de 270K€

Les produits de désactualisation des créances d'exploitation s'élèvent à 755K€

Les autres charges financières incluent principalement des charges sur le Brésil (144 K€) ainsi que des pertes d'actualisation (107K€).

Note 9. – Impôts

Analyse de la charge d'impôts

En milliers d'euros	31/12/2014	31/12/2013
Impôt différé	215	-105
Impôt exigible	-1 779	-1 577
Charge (+) ou produit (-) d'impôt	-1 563	-1 682

La charge d'impôts exigible intègre un montant de CVAE s'élevant à 1,2M€ au 31 décembre 2014 (1,2M€ au 31 décembre 2013).

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

En milliers d'euros	31/12/2014	31/12/2013
Résultat avant impôts	4 158	3 336
Taux théorique d'imposition	33,33%	33,33%
Charge (+) ou produit d'impôt (-) théorique	1 386	1 112
Rapprochement :		
Différences permanentes	-822	-988
Activation des impôts différés nés sur exercices antérieurs	-946	-494
Variation/utilisation des impôts différés actifs non reconnus	1 017	1 305
Impact du report variable	14	4
Effet des différences de taux d'imposition	41	25
Crédit d'impôt et CVAE (1)	687	672
Autres	187	46
Charge (+) ou produit (-) d'impôt effectivement constaté	1 563	1 682
Taux effectif d'impôt	37,59%	50,40%

(1) Y compris l'impact du classement de la CVAE en Impôt, montant de la CVAE : 1,211K€ (1,189 K€ en 2013)

Impôts différés au bilan

En milliers d'euros	31/12/2014	31/12/2013
Impôts différés actifs :		
- impôts différés activables *	16 111	13 741
- dont non reconnus	11 284	9 916
Impôts différés actifs reconnus	4 827	3 825
Impôts différés passifs	295	232
Impôts différés nets	4 532	3 594

* 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 40,6M€

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	31/12/2014		31/12/2013		NET	
	IDA	IDP	IDA	IDP	2014	2013
Immobilisations corporelles et incorporelles		62		48	-62	-48
Autres actifs	276		285		276	285
Provisions et Engagements de retraites	795		591		795	591
Dettes financières		104	25		-104	25
Autres passifs	1 274		1 300		1 274	1 300
Reports fiscaux déficitaires	2 353		1 440		2 353	1 440
Total des Impôts différés	4 698	166	3 642	48	4 532	3 594

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	31/12/2014	31/12/2013
Solde net au 1er janvier	3 594	3 688
Imputés directement aux capitaux propres de l'exercice	1	144
Charge (ou produit) de l'exercice	215	-105
Différences de change	15	-70
Acquisition de filiales	706	
Cession de filiales		
Autres		-63
Balance au 31 décembre	4 532	3 594

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	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Résultat net consolidé en Euros- Part du Groupe	2 826 476	1 505 654	1 812 092
Nombre d'actions au 01/01	16 302 862	16 548 368	16 668 491
Nombre d'actions au 31/12	15 641 620	16 302 862	16 548 368
Nombre moyen d'actions	15 566 939	16 425 615	16 608 430
Bénéfice net par action sur nombre moyen (Euros)	0,18	0,09	0,11
Capital potentiel BSAAR	-	2 584 623	2 584 623
Nombre d'actions totales potentiels	15 566 939	19 010 238	19 193 053

	Résultat net	Nombre d'actions potentiel proraté	Résultat par action (Euros)
Résultat net des activités poursuivies part du groupe par action de base	2 826 476	15 566 939	0,18
Résultat net des activités poursuivies part du groupe dilué par action	2 826 476	15 566 939	0,18

Note 11. – Goodwill

en Milliers €	TOTAL
Valeur brute :	
Au 1er janvier 2013	39 824
Acquisitions	289
Reclassement comme disponibles à la vente	
Cessions	-458
Autres variations et ajustements	-665
Au 31 décembre 2013	38 990
Acquisitions	3 042
Reclassement comme disponibles à la vente	
Cessions	
Autres variations et ajustements	336
Au 31 décembre 2014	42 368
Dépréciations :	
Au 1er janvier 2013	
Dotations de l'exercice	
Au 31 décembre 2013	
Dotations de l'exercice	
Au 31 décembre 2014	
Montant net comptable au 31 décembre 2014	42 368
Au 31 décembre 2013	38 990

Le flux d'augmentation est lié à l'acquisition des sociétés Up Génération, Rheims et BIPB. L'allocation du prix reste provisoire à fin décembre 2014.

Acquisition de Up Génération

En février 2014, **Keyrus SA** est entrée dans le capital de **Up Génération** à hauteur de 80%. **Up Génération** est une Société de conseil spécialisée dans la relation client et la mise en place d'outils de CRM. L'impact en terme de goodwill de cette acquisition est de 236K€

Acquisition de Rheims

En février 2014, **Keyrus SA** est entrée dans le capital de **Rheims** à hauteur de 70%. **Rheims** est une société brésilienne spécialisée dans le CPM/EPM (outils de management de la performance). L'impact en terme de goodwill de cette acquisition est de 1 383 K€

Acquisition de BIPB

En juin 2014, **Keyrus SA** est entrée dans le capital de **BIPB** à hauteur de 51%. **BIPB Group** est une société londonienne spécialisée en data intelligence et data discovery, implantée principalement au Royaume Uni et aux Etats-Unis. L'impact en terme de goodwill de cette acquisition est de 918 K€

Les autres variations dans les flux d'acquisition concernent essentiellement les rachats des minoritaires sur **Keyrus Biopharma Belgique**.

Les autres variations d'ajustement au 31 décembre 2014 concernent des écarts de conversion pour 336 K€ (principalement l'effet de la dépréciation du dollar canadien, dans une moindre mesure celle de la livre sterling).

Le montant net comptable est réparti de la manière suivante :

En milliers €	31/12/2014	31/12/2013
Grands Comptes	30 221	26 843
Middle Market	12 147	12 147
TOTAL	42 368	38 990

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

- Les flux de trésorerie au-delà de la période de cinq ans sont déterminés sur la base d'un taux de croissance perpétuelle estimé à 1,5% pour l'ensemble des filiales sauf pour le Brésil et Israël où ce taux a été estimé à 3%.
- Le coût des fonds propres hors primes de risque pays et spécifique a été calculé à 8,7% en moyenne par la direction, variant de 8,6% à 9,9% selon les pays.
- La prime de risque pays moyenne a été calculée à 0,2% par la direction, variant de 0,0% à 1,9% selon les pays.
- La prime de risque spécifique moyenne a été calculée à 0,8% par la direction, variant de 0,5% à 4,0% selon les pays, et en tenant d'un gearing de **Keyrus** supérieur à la moyenne du secteur (49% vs. 16% pour la moyenne sectorielle).
- Le coût de la dette a été calculé à 2,5% en moyenne par la direction, variant de 2,2% à 3,8% selon les pays.

Par conséquent, le taux d'actualisation utilisé s'élève à 9,2% (10,0% en 2013).

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 11,2 M€ de la valeur recouvrable de l'UGT (+/- 8,9M€ sur l'UGT Grands Comptes et +/- 2,3 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 24,4 M€ à la hausse (Grands Comptes 20,8M€ et Middle Market 3,7M€) et de 18,5 M€ à la baisse (Grands Comptes -15,8M€ et Middle Market -2,8M€). 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 8,4M€ (Grands Comptes 7,1M€ et Middle Market 1,3M€)

à la hausse et de 7,3M€ à la baisse (Grands Comptes -6,2M€ et Middle Market -1,1M€). Une telle variation n'amènerait pas à comptabiliser de perte de valeur.

Le test annuel 2014 de dépréciation des goodwills a conduit à ne comptabiliser aucune perte de valeur en 2014.

Note 12. – Immobilisations incorporelles et corporelles

en Milliers €	Concessions, brevets, logiciels	Autres immobilisations incorporelles	Total immobilisations incorporelles	Immobilisations corporelles	Total des immobilisations corporelles
Valeur brute :					
Au 1er janvier 2013	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
Au 1er janvier 2014	1 463	1 469	2 932	5 863	5 863
Acquisitions	123	112	235	1 374	1 374
Cessions/Mises au rebut	-151	93	-58	-620	-620
Variation de périmètre	68	8	76	123	123
Ecart de change	14	1	14	24	24
Reclassement				-863	-863
Au 31 décembre 2014	1 515	1 683	3 199	5 900	5 900
Amortissements cumulés et pertes de valeurs :					
Au 1er janvier 2013	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
Au 1er janvier 2014	815	1 329	2 143	3 785	3 785
Charge d'amortissement de l'exercice	227	122	349	817	817
Dépréciations					
Cessions/Mises au rebut	-17	11	-6	-252	-252
Variation de périmètre	8		8	76	76
Ecart de change	5	1	6	16	16
Reclassement				-863	-863
Au 31 décembre 2014	1 037	1 463	2 500	3 578	3 578
Montant net :					
Au 31 décembre 2014	479	220	699	2 322	2 322
AU 31 décembre 2013	648	141	789	2 078	2 078

Note 13 – Autres actifs non courants

En milliers d'€	Valeur brute	Perte de valeur	Valeur nette
Solde au 31/12/2012	17 760	34	17 726
Augmentation	6 358		6 358
Remboursement	-62		-62
Variation de périmètre			
Reclassement et Autres variations	-212	-1	-212
Solde au 31/12/2013	23 843	33	23 810
Augmentation	7 006		7 006
Remboursement	-187		-187
Variation de périmètre	585		585
Reclassement et Autres variations	-7 896		-7 896
Solde au 31/12/2014	23 351	33	23 318

En milliers d'€	31/12/2014	31/12/2013
Dépôt de garantie et prêts	2 784	2 448
Titres de participations non consolidés	974	539
Autres créances part à plus d'un an	19 560	20 823
TOTAL	23 318	23 810

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 hausse entre 2013 et 2014 s'explique essentiellement par l'entrée dans le périmètre de consolidation de **BIPB** et **Rheims**. 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	31/12/2014	31/12/2013
Marchandises	60	6
Ecart de conversion	-1	
Total au coût	59	6
Dépréciation à l'ouverture		11
Variation		-11
Ecart de conversion		
Dépréciation à la clôture		
TOTAL NET	59	6

Note 15. – Créances clients et autres débiteurs

En milliers d'euros	31/12/2014	31/12/2013
Créances clients	59 344	50 997
Dépréciation sur créances clients	-2 518	-2 681
Montant net des créances clients	56 826	48 316
Autres débiteurs nets	14 521	10 888
Charges constatées d' avance	7 982	7 588
TOTAL	79 329	66 791

Le solde clients se décompose comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2014	31/12/2013
Echéances		
Non échues	45 945	37 753
Entre 0 et 30 jours	6 286	6 031
Entre 31 et 60 jours	1 939	2 150
Entre 61 et 90 jours	862	631
Plus de 90 jours	686	962
Entre 181 et 360 jours	1 255	20
Plus de 360 jours et douteux	2 371	3 449
TOTAL	59 344	50 997

Une provision pour dépréciation a été constatée pour les montants estimés irrécouvrables à hauteur de 2.518 K€(2.606 K€en 2013). 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.

Les autres débiteurs nets concernent essentiellement des créances fiscales et sociales à recevoir.

Note 16. – Trésorerie et équivalents de trésorerie

RUBRIQUES	31/12/2014	31/12/2013
Equivalents de trésorerie nets	4 589	5 673
Disponibilités	12 794	11 186
TOTAL	17 383	16 859

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	31/12/2014	31/12/2013
Trésorerie et équivalents de trésorerie bruts	17 386	16 862
Découverts bancaires	-1 025	-252
Autres	-4	-3
Trésorerie du tableau des flux	16 357	16 608

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

	31/12/2014	31/12/2013
<u>Capital Autorisé (en milliers d'euros)</u>		
17.277.870 Actions ordinaires d'un montant nominal de 0,25€	4 319	4 319
<u>Capital souscrit, appelé et versé (en nombre d'actions)</u>		
<i>A l'ouverture de l'exercice</i>	16 302 862	16 548 368
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	-669 326	-245 506
<i>A la clôture de l'exercice</i>	15 633 536	16 302 862

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 -603 K€ (-724 K€ en 2013) 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 2013	729 502	557
Acquisitions	503 738	553
Cessions	-258 232	-270
Au 1er janvier 2014	975 008	839
Acquisitions	967 744	1 073
Cessions	-298 418	-318
Au 31 Décembre 2014	1 644 334	1 595

Au 31 décembre 2014, la société dispose de 9,5% du Capital en autocontrôle.

Note 18. – Provisions

En milliers d'€	31/12/2013	Variation de périmètre	Effet de l'écart de change	Dotation	Reprise utilisées	Reprise non utilisées	OCI	Reclassement	31/12/2014
Provisions pour risques & charges	7 957	30	-1	1 943	-1 036	-41		332	9 185
Provisions pour engagement retraite	752			121			212		1 085
Provisions non courantes	8 709	30	-1	2 065	-1 036	-41	212	332	10 270
Provisions pour risques	1 153		5	1 675	-787	-290		185	1 940
Provisions pour charges	1 047				-530			-517	
Provisions courantes	2 200		5	1 675	-1 317	-290		-332	1 940

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 : 922K€
- Provisions pour risques client, garantie et pertes à terminaison : 3.205K€
- Provisions pour engagements de retraite : 1.085K€
- Autres provisions pour risques & charges : 6.998K€

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>31/12/2014</u>	<u>31/12/2013</u>
Taux d'actualisation*	1,80%	3,25%

Augmentation annuelle des salaires 3,00% 3,00%

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

Les montants comptabilisés au titre des engagements de retraite au compte de résultat s'élèvent à 121K€ en 2014 (59K€ en 2013). 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	33 973	15 685	17 131	1 156
Dettes sur immobilisation en location financement				
Découvert bancaires	1 025	1 025		
Autres passifs financiers	4 285	1 320	2 965	
TOTAL DETTES FINANCIERES	39 283	18 030	20 096	1 156

RUBRIQUES	31/12/2013	Ecart de conversion	Variation de périmètre	Augmentation	Remboursement	Autres	31/12/2014
Emprunts bancaires	12 017	19	242	3 687	-5 657	58	10 367
Dettes sur immobilisation en location financement		-1		24	-5		18
Découverts bancaires	252	5	31	737			1 025
Autres passifs financiers (dont put et earn-out)	23 201	17	-341	12 244	-7 179	-69	27 874
TOTAL DETTES FINANCIERES	35 470	41	-67	16 692	-12 842	-11	39 283

Le montant des emprunts contractés sur l'année s'élève à 3,7M€

Les autres dettes financières correspondent aux options d'achat des minoritaires des acquisitions du Groupe et aux compléments de prix d'acquisition. Y sont également inclus les financements de l'activité non courante (financement du CIR et comptes courants factor).

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

Les emprunts bancaires sont conclus à des taux d'intérêts variables et exposent donc le Groupe au risque de fluctuation des taux. Les intérêts sur les dettes à taux variable sont indexés sur l'Euribor 3 mois. Afin de minimiser son risque de taux, le Groupe 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 2014 : 0,8M€
 - 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.
- BANQUE POPULAIRE: emprunt bancaire en date du 2 août 2012 pour un montant de 2 M€ sous:
 - Solde au 31 décembre 2014 : 1,2M€
 - Durée de l'emprunt : 6 ans
 - Remboursements en 5 annuités après une année de franchise
 - Taux d'intérêt : EURIBOR 3 mois + 2,5%
 - Pas de ratios financiers
- SOCIETE GENERALE : emprunt bancaire en date du 27 juillet 2012 pour un montant de 2M€ :
 - Solde au 31 décembre 2014 : 1,1M€
 - 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.
- CREDIT DU NORD : emprunt bancaire en date du 12 décembre 2011 pour un montant de 3M€:
 - Solde au 31 décembre 2014 : 1,2 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 2014 : 0,9M€
 - 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 2014 : 0,6M€
 - 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.

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€

De manière générale, l'ensemble des financements du groupe respectent les covenants bancaires.

Note 21. – Autres passifs courants

En milliers d'euros	Montant au 31/12/2014	A 1 an au plus	A plus d' 1 an	Montant au 31/12/2013	A 1 an au plus	A plus d' 1 an
Provisions à court terme	1 941	1 941		2 200	2 200	
Fournisseurs et comptes rattachés	25 154	24 987	167	22 251	22 247	4
Dettes fiscales et sociales	35 474	35 324	150	32 217	32 217	
Dettes sur immobilisations				13	13	
Autres dettes *	2 700	2 700		1 815	1 815	
Produits constatés d'avance	19 378	19 378		15 852	15 852	
TOTAL	84 647	84 329	317	74 347	74 343	4

Note 22. - Juste valeur des instruments financiers au bilan

En milliers d'euros	Juste valeur par résultat	Prêts et créances au coût amorti	Passifs financiers au coût amorti	Instruments dérivés	Valeur au bilan de clôture	Juste valeur
31/12/2014						
Actifs financiers non courant		23 318			23 318	23 318
Clients		55 251			55 251	55 251
Autres débiteurs		24 078			24 078	24 078
Trésorerie et équivalents de trésorerie	17 383				17 383	17 383
ACTIFS FINANCIERS	17 383	102 647			120 030	120 030
Emprunt obligataires (y compris <1 an)						
Autres passifs long terme (y compris <1 an)			38 191		38 191	38 191
Fournisseurs			25 154		25 154	25 154
Autres créditeurs			22 078		22 078	22 078
Instruments dérivés passif (dérivés de taux désignés comme instrument de couverture)				67	67	67
Concours bancaires courants			1 025		1 025	1 025
PASSIFS FINANCIERS			86 448	67	86 515	86 515

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'€	31/12/2014	31/12/2013
Nombres de personnes concernées	12	12
Avantages à court terme	2 929	3 005
Indemnités de fin de contrat de travail	0	0
Rémunérations payées en actions	0	38
Total	2 929	3 044

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 2014, 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.

Note 25. – Engagements donnés ou reçus

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

Engagements reçus	31/12/2014	31/12/2013
Facilités de caisse	1 500	1 772
Ligne OSEO (financement non utilisé)	2 076	5 000
Ligne CGA (financement non utilisé)	1 877	8 650
Ligne Banque Nationale du Canada 1mCAD	711	682

Engagements donnés	31/12/2014	31/12/2013
Redevances Crédit Bail non échues	néant	néant
Garanties données à Banco Santander	921	
Garanties données à Itau	829	
Garanties données à Banque Nationale Du Canada	711	682
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				Pontbrian Roy Ethier & Associés				Mr Hess (Suisse)				Mr Lerusse				Cabinet FINOR			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2 014	2 013	2 014	2 013	2 014	2 013	2 014	2 013	2 014	2 013	2 014	2 013	2 014	2 013	2 014	2 013	2 014	2 013	2 014	2 013	2 014	2 013	2 014	2 013	2 014	2 013	2 014	2 013
Audit																												
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés																												
- Emetteur	88	85	72%	66%	60	31	47%	31%			0%	0%			0%	0%			0%	0%			0%	0%			0%	0%
- Filiales intégrées globalement	35	43	28%	34%	68	69	53%	69%	19	21	100%	100%	16	14	100%	100%	10	10	100%	100%	4	4	100%	100%	4	4	100%	100%
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes																												
- Emetteur																												
- Filiales intégrées globalement																												
<i>Sous-total</i>	123	128	100%	100%	128	100	100%	100%	18,94	20,58	100%	100%	16	14	100%	100%	10	10	100%	100%	4	4	100%	100%	4	4	100%	100%
Autres prestations rendues par le réseau aux filiales intégrées globalement																												
- Juridique, fiscal, social			0%	0%			0%	0%			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%			0%	0%			0%	0%
<i>Sous-total</i>	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
TOTAL	123	128	100%	100%	128	100	100%	100%	18,94	20,58	100%	100%	16	14	100%	100%	10	10	100%	100%	4	4	100%	100%	4	4	100%	100%

Les auditeurs des filiales du Groupe **Keyrus** sont MAZARS & ASSOCIES pour **Keyrus** do Brazil, PONTBRIAN ROY ETHIER pour **Keyrus** Canada, Mr Hess pour **Keyrus** Suisse, Mr Lerusse pour **Keyrus** Biopharma Belgique et le Cabinet FINOR pour les filiales tunisiennes. Les honoraires de Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés pour les exercices clos le 31 décembre 2014 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.

3.2 Rapport des commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés au 31 décembre 2014

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 2014, 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 CONSOLIDES

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 APPRECIATIONS

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

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

III. Vérification spécifique

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

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

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 28 avril 2015

Les Commissaires aux Comptes

RBA

Deloitte & Associés

Soly BENZAQUEN

Laurent HALFON

IV – COMPTES SOCIAUX

BILAN Exercice clos le 31 Décembre 2014

ACTIF	31/12/2014			31/12/2013
	Brut K€	Amortissements et provisions K€	Net K€	Net K€
Actif immobilisé	48 881	2 948	45 933	41 146
Immobilisations Incorporelles	10 050	1 012	9 039	9 078
Immobilisations Corporelles	2 761	1 919	842	736
Immobilisations Financières	36 070	18	36 052	31 332
Actif circulant	73 017	988	72 028	58 789
Clients et comptes rattachés	21 102	985	20 116	18 306
Autres créances	46 697		46 697	34 873
Créances sur cession d'immobilisation			-	
Valeurs mobilières de placement	1 902	3	1 899	1 143
Disponibilités	1 443		1 443	2 208
Comptes de régularisation	1 873		1 873	2 259
Ecart de conversion Actif	32		32	61
TOTAL ACTIF	121 930	3 937	117 993	99 996

PASSIF	31/12/2014	31/12/2013
	K€	K€
Capitaux propres	38 416	35 060
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	8 958	7 256
Résultat de l'exercice	3 357	1 702
Provisions pour Risques et Charges	6 875	6 960
Dettes	72 292	57 869
Emprunts et Dettes Financières	32 472	23 444
Fournisseurs et Comptes Rattachés	14 036	13 781
Dettes fiscales et sociales	18 028	15 691
Autres Dettes et comptes de régularisation	7 756	4 954
Ecart de conversion Passif	409	107
TOTAL PASSIF	117 993	99 996

COMPTE DE RESULTAT
Exercice clos le 31 Décembre 2014

En K€	31/12/2014	31/12/2013
Chiffre d'Affaires	68 771	64 129
Autres Produits	9 933	7 714
Total Produits d'exploitation	78 704	71 843
Achats de marchandises	5 532	5 267
Achats et Autres Services Externes	20 775	19 726
Impôts et Taxes	2 061	1 843
Charges de Personnel	46 836	42 199
Dotations aux Amortissements et Provisions	1 459	2 263
Autres charges d'exploitation	62	55
Total Charges d'exploitation	76 727	71 353
Résultat d'Exploitation	1 977	490
Résultat Financier	1 344	1 032
Résultat Courant	3 321	1 522
Résultat Exceptionnel	- 527	- 353
Impôt sur les bénéfices	564	533
RESULTAT NET	3 357	1 702

KEYRUS

ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX

Exercice clos le 31 Décembre 2014
(montants exprimés en K€sauf mention contraire)

1. EVENEMENTS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE

L'exercice 2014 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 hausse et s'établit à 3,4 M€contre 1,7 M€en 2013. En parallèle, le chiffre d'affaires a progressé de 7,2% et l'excédent brut d'exploitation s'est dégradé de 0,7M€ passant de 3,6% à 3,0% 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 des exercices 2009 et 2010, l'administration a pris des positions écrites à titre conservatoire pour ces seules années 2009 et 2010. Ceci permet de prolonger en 2015 les travaux de contrôle et les discussions, y compris sur le CIR des années 2009 et 2010. Il est cependant précisé que le CIR de l'année 2009 avait été remboursé en 2010, et celui de l'année 2010 en 2014. La société estime que sa position est reflétée dans les comptes au 31 décembre 2014.

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 2014, la société détenait 100% 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 les 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 9,2%.

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 2014.

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	5 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	31/12/2013	Fusion	Acquisitions	Diminutions	Autres	31/12/2014
Immobilisations incorporelles*	9 991		123	- 58	- 6	10 050
Immobilisations corporelles	2 459		611	- 314	6	2 761
	12 450	-	733	- 373	-	12 811

*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	31/12/2013	Fusion	Dotations	Reprises	Autres	31/12/2014
Immobilisations incorporelles	913		104	6		1 011
Immobilisations corporelles	1 723		253	57		1 919
	2 636	-	357	63	-	2 930

3.2 Immobilisations financières

RUBRIQUES	31/12/2013	Fusion	Acquisitions	Diminutions	Autres	31/12/2014
Titres de participation	24 373		3 012		212	27 598
Dépôts et cautions versés	657					657
Créances rattachées	4 810		1 188			5 998
Prêts	1 510		475	- 168		1 817
	31 350	-	4 675	- 168	212	36 070

Les variations des titres de participations sont principalement liées aux acquisitions de la période.

Les provisions à caractère financier sont détaillées dans le paragraphe [3.6 Provisions].

3.3 Etat des créances et dettes

Etat des créances

En millier d'euros	Montant brut	A 1 an au plus	A plus d'1 an
Créances clients	21 102	21 102	
Personnel, organismes sociaux, Etat	31 597	10 655	20 942
Groupe et associés, divers	14 683	14 683	
Autres	418	418	
Charges constatées d'avance	1 873	1 873	
TOTAL GENERAL	69 672	48 730	20 942

Les créances à plus d'un an sont essentiellement composées des crédits d'impôt recherche à recevoir.

Etat des dettes

En millier d'euros	Montant brut	A 1 an au plus	A plus d'1 an
Emprunts et dettes financières	24 419	14 528	9 891
Groupe et associés	8 053	8 053	
Fournisseurs et comptes rattachés	14 036	14 036	
Personnel, organismes sociaux, état	18 028	18 028	
Autres dettes *	1 002	1 002	
Dettes sur immobilisations	1 348	724	624
Produits constatés d'avance	5 406	5 406	
TOTAL GENERAL	72 292	61 777	10 515

Les dettes sur immobilisations incluent les différés de règlements et les compléments de prix des acquisitions des sociétés Universal Testing, BIPB et Rheims.

Les autres dettes sont essentiellement composées de la dette vis-à-vis du factor.

Variation des dettes financières

RUBRIQUES	31/12/2013	Fusion	Augmentation	Remboursement	Autres	31/12/2014
Emprunts obligataires	2 600			2 600		-
Emprunts auprès des établissements de crédit	15 500		11 468	2 549		24 419
Comptes courants groupe et d'actionnaires	5 345		2 708			8 053
	23 445	-	14 176	5 149	-	32 472

- 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 2014 : 0,8M€
 - 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.

- BANQUE POPULAIRE: emprunt bancaire en date du 2 août 2012 pour un montant de 2 M€ sous:
 - Solde au 31 décembre 2014 : 1,2M€
 - Durée de l'emprunt : 6 ans
 - Remboursements en 5 annuités après une année de franchise
 - Taux d'intérêt : EURIBOR 3 mois + 2,5%
 - Pas de ratios financiers

- SOCIETE GENERALE : emprunt bancaire en date du 27 juillet 2012 pour un montant de 2M€ :
 - Solde au 31 décembre 2014 : 1,1M€
 - 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.

- CREDIT DU NORD : emprunt bancaire en date du 12 décembre 2011 pour un montant de 3M€:
 - Solde au 31 décembre 2014 : 1,2 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 2014 : 0,9M€
 - 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 2014 : 0,6M€
 - 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.

Les autres variations des emprunts et dettes concernent essentiellement les crédits d'impôt recherche financés et les comptes courant factor.

Produits à recevoir et charges à payer

Le montant des produits à recevoir se décompose comme suit :

Produits à recevoir	31/12/2014	31/12/2013
Factures à établir clients	6 497	4 140
Organismes sociaux- soldes créditeurs	-	
Avoirs à recevoir	402	126
TOTAL Produits à recevoir	6 899	4 266

Le montant des charges à payer se décompose comme suit :

Charges à payer	31/12/2014	31/12/2013
Fournisseurs factures non parvenues	4 268	3 673
Dettes fiscales et sociales	6 970	6 229
Avoirs à établir	997	947
TOTAL Produits à recevoir	12 235	10 849

3.4 Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont constituées d'actions propres et se détaillent comme suit :

BANQUE	Nature	Quantité au 31/12/2014	Valeur
Actions Propres		1 644 334	1 899
Total valeur mobilières de placement			1 899

3.5 Charges et produits constatés d'avance

RUBRIQUES	Charges	Produits
Produits constatés d'avance		5 406
Maintenance revendues		2 077
Prestations sur projets au forfait		3 329
Charges constatées d'avance	1 873	
Loyers et charges locatives	507	
Charges financières précomptées	8	
Maintenances revendues	1 027	
Autres	331	
Total	1 873	5 406

3.6 Provisions

RUBRIQUES	31/12/2013	Dotation	Reprise utilisée	Reprise non utilisée	31/12/2014
Provisions pour risques	6 865	1 064	1 059	90	6 780
Autres provisions	95				95
Provisions pour risques et charges	6 960	1 064	1 059	90	6 875
Provisions sur comptes clients	1 166	72	252		986
Provisions sur immobilisations financières	18				18
Provision pour dépréciation des VMP	3				3
Provisions pour dépréciation	1 188	72	252	-	1 007
TOTAL GENERAL	8 148	1 136	1 311	90	7 882

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 : 2.657 K€
- Provisions pour risques sociaux & prud'homaux : 300 K€
- Provisions pour risques : 3.886 K€
- Provision pour perte de change : 32 K€

3.7 Variation des capitaux propres et composition du capital social

RUBRIQUES	31/12/2013	Augmentation de capital	Résultat de l'exercice	Affectation du résultat N-1	31/12/2014
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	7 256			1 702	8 958
Résultat	1 702		3 357	- 1 702	3 357
TOTAL CAPITAUX PROPRES	35 059	-	3 357	-	38 416

Le capital social est composé comme suit au 31/12/2014 :

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	31/12/2014		31/12/2013	
Ventes de marchandises et de licences	7 250	11%	7 286	11%
Prestations de services	61 522	89%	56 843	89%
TOTAL Chiffre d'Affaires	68 771	100%	64 129	100%

ZONE GEOGRAPHIQUE	31/12/2014		31/12/2013	
France	67 198	98%	61 837	96%
Export	1 573	2%	2 292	4%
TOTAL Chiffre d'Affaires	68 771	100%	64 129	100%

Le chiffre d'affaires est réalisé auprès d'une clientèle Grands Comptes.

En K€	31/12/2014	31/12/2013
Autres Produits	9 933	7 714
Total Autres Produits d'exploitation	9 933	7 714

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 2014.

4.2 Résultat financier

RUBRIQUES	31/12/2014	31/12/2013
Intérêts et autres produits financiers		
Dividendes reçus	1 500	1 500
Reprises sur provisions financières	61	
Produits de cessions des Titres		
Gains de change	13	9
Autres produits financiers	371	243
Total produits financiers	1 945	1 752
Intérêts et charges assimilées	564	637
Dotation aux provisions financières	32	61
Charges de cession des titres		
Perte de change	5	2
Autres charges financières		20
Total charges financières	601	719
Total Résultat financier	1 344	1 032

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	31/12/2014	31/12/2013
Produits exceptionnels sur opérations de gestion		60
Autres produits exceptionnels sur opérations en capital	408	
Reprise sur provisions		134
Total produits exceptionnels	408	194
Charges exceptionnelles sur opération de gestion	626	546
Autres charges exceptionnelles sur opérations en capital	309	
Autres charges exceptionnelles		
Total charges exceptionnelles	935	546
Total Résultat exceptionnel	- 527	- 352

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	31/12/2014	31/12/2013
IS	- 18	- 17
Crédit impôt formation apprentissage		9
Economie d'IS liée à l'intégration fiscale	582	541
Produit net d'impôt sur les sociétés	564	533

Le montant des déficits reportables et des amortissements réputés différés s'élève à 29,6 M€ au 31/12/2014.

5. AUTRES INFORMATIONS

5.1 Effectifs

Effectifs	31/12/2014	31/12/2013
Opérationnels	625	546
Administratifs	106	96
Total effectif	731	642

5.2 Instruments dilutifs

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 503K€

5.4 Engagement hors bilan :

Engagements reçus	31/12/2014	31/12/2013
Facilités de caisse	1 500	1 644
Ligne CGA (financement non utilisé)	1 877	8 650
Ligne OSEO (financement non utilisé)	2 076	5 000

Engagements donnés	31/12/2014	31/12/2013
Redevances Crédit Bail non échues	néant	néant
Provision pour retraites	560	378
Garantie donnée Crédit du Nord	2 000	2 000
Garantie donnée à Itau	829	
Garanties données à la BANQUE DU CANADA	711	730

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					
Principales filiales détenues à plus de 50%											
Keyrus Canada	1 500	-	86	1 414	100%	985	985	5 076	-	129	-
Absys Cyborg	1 000	-	4 128	5 128	100%	9 667	9 667	44 664	-	3 102	1 500
Keyrus Suisse	122	-	368	246	100%	32	32	1 268	-	234	-
Keyrus Belgium	125	-	2 468	2 593	100%	5 999	5 999	13 269	-	500	-
Keyrus Biopharma Belgium	100	-	40	140	100%	1 115	1 115	8 171	-	37	-
Keyrus Espana	29	-	311	340	100%	2 545	2 545	4 898	-	220	-
Keyrus Brazil	169	-	927	758	100%	1 412	1 412	10 847	-	348	-
Keyrus Management	1 200	-	250	950	88%	1 250	1 250	7 442	-	1 039	-
Kadris Groupe	1 800	-	824	976	96%	1 515	1 515	-	-	23	-
Keyrus Ile Maurice	42	-	53	11	100%	95	95	146	-	19	-
Groupe Equinoxes	66	-	751	818	100%	79	79	1 624	-	230	-
Keyrus Luxembourg	31	-	575	544	100%	30	30	314	-	59	-
Absys Cyborg Belgique	19	-	60	79	100%	6	6	1 739	-	110	-
Keyrus Israel	2	-	448	450	70%	1	1	254	-	106	-
Keyrus Hong Kong	11	-	623	612	70%	7	7	221	-	128	-
Vision BI	1	-	770	771	51%	1 428	1 428	4 078	-	41	-
Keyrus Chine	531	-	345	185	70%	455	455	1 848	-	150	-
Keyrus Tunisie	0	-	228	228	68%	0	0	665	-	180	-
Keyrus Biopharma Tunisie	22	-	23	45	90%	10	10	117	-	15	-
Kadris Consultants	37	-	51	14	96%	3 237	3 237	2 083	-	97	-
Vision BI USA	82	-	101	184	51%	0	0	573	-	52	-
Keyrus Capital Market	100	-	178	78	77%	77	77	930	-	5	-
Keyrus UK	1	-	1	2	100%	1	1	64	-	5	-
Up Génération	0	-	1 348	1 348	80%	0	0	960	-	239	-
Rheims	12	-	24	37	70%	1 535	1 535	1 490	-	212	-
BIPB Group	4	-	1	3	51%	811	811	-	-	-	-
BIPB SRL	1	-	102	103	51%	10	10	17	-	32	-
BIPB LTD	4	-	764	760	51%	4	4	2 349	-	239	-
BIPB LLC	8	-	330	339	51%	8	8	852	-	69	-

La société **Keyrus SA** est la société consolidante du Groupe.

6.2 Opérations avec les entreprises liées (en K€)

en K€	Absys Cyborg	Absys Cyborg Belgique	Keyrus Canada	Keyrus Do Brazil	Equinox Tunisie	Keyrus Biopharma Belgium	Keyrus Belgium	Keyrus Capital Market	Keyrus Hong Kong	Keyrus Luxembourg	Keyrus Management	Keyrus Suisse	Keyrus Tunisie	Up Génération	Vision BI Israel	BIPB LTD UK	Kadris Consultants	Kadris Groupe	Keyrus Biopharma Tunisie	Keyrus España	Keyrus Israel	Keyrus Ile Maurice	BIPB Group	Keyrus UK	Rhelms Brasil	Vision BI USA
ACTIF																										
Immobilisations corporelles			985	1 412	79	1 115	5 999	77	7	0	1 250	32	0	0			1 515		2 545	1	95	811	1	1 535		
Immobilisation financières	9 667																									
Provision des immobilisations fin.			5 018	980																						
Autres créances rattachées à des participations				86	157	120	250	478	213	26	254	16	134	2	9											
Créances clients TTC	86			157	56	120	250	478	213	26	254	16	134	2	9											
Compte courant	3 279		921	233		683		161	1 809			263	19	985		905	220	20	13	230	1 308	41				
Compte courant intégration fiscale	3 560																									
Autres créances																										
Comptes de régularisation																										
PASSIF																										
Dettes fournisseurs	17			170	424	117		850	39		97	78	399	164	11	1	14		50	105				1		
Compte courant	605				0		246				1 223															
Compte courant intégration fiscale	5 970																									
Autres dettes																										
CHARGES																										
Autres charges externes	116		4		590	566	67	885		14	627	348	627	207	51	1	80		117	575	60	148				1
Frais de personnel																										
Frais Financiers	16							1			12	7														
Charges financières exceptionnelles																										
PRODUITS																										
Chiffre d'Affaires	202			100	56	1 538	351	394	42	24	1 508	94					385			3						
Autres produits	60																									
Transfert de charges d'exploitation	1 004		123	56		250	344	32			182	102	134		9											
Produits financiers	19		169	9		3	7	5	34			1	1	11		25	4		0	15	27					
Produits exceptionnels																										
IS intégration fiscale	582																									

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 2014, 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 APPRECIATIONS

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. VERIFICATIONS ET INFORMATIONS SPECIFIQUES

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 28 avril 2015

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 14 avril 2015



Résultats annuels 2014

Chiffre d'affaires : + 9,0%

Résultat opérationnel courant : 5,8 M€

Résultat net : 2,6 M€

En millions d'euros	2014	2013
Chiffre d'affaires	173,1	158,9
Résultat opérationnel courant	5,8	4,6
Résultat opérationnel	4,9	4,4
Résultat net (Part du Groupe)	2,6	1,7

Levallois-Perret, le 14 avril 2015 : 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 2014.

Performance opérationnelle 2014

Le Groupe **Keyrus** enregistre un chiffre d'affaires consolidé de 173,1M€ pour l'exercice 2014, en progression de 9,0% par rapport à 2013 (5,5% à périmètre et taux de change constants). Le chiffre d'affaires du segment Grands Comptes croît de 10,3% et celui du segment Mid-Market de 5,5% en données publiées.

Cette croissance de 9,0% intègre des acquisitions réalisées en cours d'année 2014 en France, au Royaume-Uni et au Brésil représentant une contribution au chiffre d'affaires d'environ 6M€.

Les activités Grands Comptes progressent de 4,8% à périmètre et taux de change constants. Il convient néanmoins de noter une accélération de la croissance au cours du deuxième semestre de l'exercice avec notamment une croissance organique de 11,3% sur T4.

Les activités Mid-Market progressent de 7,3% à périmètre et taux de change constants et ont notamment bénéficié d'une bonne reprise des ventes de licences sur l'exercice.

Le résultat opérationnel courant progresse ainsi à 5,8M€ contre 4,6M€ pour 2013.

Le résultat opérationnel s'élève à 4,9M€ contre 4,4M€ pour 2013.

Le résultat net part du groupe s'élève à 2,6M€ contre 1,7M€ en 2013 grâce à une meilleure performance d'exploitation et une baisse des frais financiers.

L'endettement financier net s'établit au 31 décembre 2014 à 17,6M€ contre 15,4M€ au 31 décembre 2013. L'augmentation de 2,2M€ s'explique par des investissements importants, lesquels étant majoritairement autofinancés.

La trésorerie reste stable au 31 décembre 2014 à 16,4M€ (16,6M€ au 31 décembre 2013).

Perspectives 2015

L'exercice 2014 a vu la poursuite de la progression du groupe dans son positionnement de marché qualitativement et quantitativement pour l'ensemble de ses activités Grands Comptes :

Data Intelligence (Business Intelligence, Information Management, Big Data & Analytics, CPM/EPM), **Digital Experience** (Stratégie et Performance Digitales, Digital Commerce, Relation Clients & CRM Digital), et **Management & Transformation** - et de ses activités Mid-Market : intégration de solutions ERP/CRM/BI pour le segment PME/MGE.

Pour **Eric Cohen**, Président-Directeur Général, « *Notre portefeuille d'offres, encore amélioré en 2014, est bien en place et en parfaite adéquation avec les attentes de nos clients. Nous devrions ainsi poursuivre une croissance supérieure au marché pour l'exercice 2015 notamment par notre capacité à créer de la valeur grâce à nos synergies cross - activités : Data, Digital et Management Consulting. Pour nos activités Mid-Market, dans une conjoncture toujours difficile, l'exercice 2015 devrait être tiré par les besoins liés à la nouvelle réglementation DSN (Déclaration Sociale Nominative).* »

Keyrus publiera le 13 mai 2015 son chiffre d'affaires du premier trimestre 2015 après la clôture du marché.

	Grands Comptes		Mid-Market		Total	
en M€	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Chiffre d'affaires	127,5	115,7	45,6	43,2	173,1	158,9
Résultat opérationnel courant	3,0	2,6	2,8	2,0	5,8	4,6

A PROPOS DE KEYRUS

Acteur majeur du conseil et de l'intégration de solutions de Data Intelligence et Digitales pour les Grands Comptes et de solutions ERP/CRM pour le Mid-Market, **Keyrus** emploie à ce jour plus de 2100 collaborateurs dans 15 pays sur 4 continents et accompagne ses clients dans l'optimisation de leur efficacité et de leur performance en leur offrant une gamme complète de prestations dans les domaines suivants :

- Conseil en Management & Transformation
- Business Intelligence – Information Management – Big Data & Analytics - CPM/EPM
- Stratégie et Performance Digitales – Digital Commerce – Relation Clients & CRM Digital
- Solutions de Gestion pour l'Entreprise (ERP/CRM)

Le Groupe **Keyrus** est coté sur le compartiment C de l'Eurolist d'Euronext Paris

(Compartiment C/Small caps - Code ISIN: FR0004029411 – Reuters : KEYR.PA – Bloomberg : KEY:FP)

5.2 - Listes des informations financières publiées du 01/01/2014 au 22/04/2015

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 Légaux

Date	Nature des documents ou informations	Disponible sur le site
Date	Nature des documents ou informations	Disponible sur le site
11 avril 2014	Avis de réunion valant avis de convocation à l'assemblée générale mixte du 22 mai 2014	http://www.journal-officiel.gouv.fr/balo/
6 mai 2014	Avis de convocation à l'assemblée générale mixte du 22 mai 2014	http://www.petites-affiches.com
7 mai 2014	Avis de convocation à l'assemblée générale mixte du 22 mai 2014	http://www.journal-officiel.gouv.fr/balo/
16 Juillet 2014	Approbation des comptes sociaux et consolidés / Affectation du résultat / Attestation des commissaires aux comptes	http://www.journal-officiel.gouv.fr/balo/

Communiqués et documents mis en ligne

Date	Nature des documents ou informations	Disponible sur le site
06/02/2014	Chiffre d'affaires T4 2013	www.keyrus.com
18/03/2013	Résultats annuels 2013	www.keyrus.com
06/05/2014	Chiffre d'affaires T1 2014	www.keyrus.com
05/05/2014	Mise à disposition du Document de référence 2013	www.keyrus.com
02/07/2014	Le Groupe Keyrus réalise un investissement stratégique en acquérant BIPB – acteur majeur du conseil en Big Data & Analytics à Londres	www.keyrus.com
25/07/2014	Chiffre d'affaires T2 2014	www.keyrus.com
19/09/2014	Résultats semestriel 2014	www.keyrus.com
13/11/2014	Chiffre d'affaires T3 2014	www.keyrus.com
28/11/2014	Eligibilité PEA-PME	www.keyrus.com
12/02/2015	Chiffre d'affaires T4 2014	www.keyrus.com

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 2014 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 : | 922K€ |
| • Provisions pour risques client, garantie et pertes à terminaison : | 3.205K€ |
| • Autres provisions pour risques & charges : | 6.998K€ |
| • Provisions pour engagements de retraite : | 1.085K€ |

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 2014.

TEXTE DES PROJETS DE RESOLUTIONS

**TEXTE DES RESOLUTIONS PROPOSEES
A L'ASSEMBLEE GENERALE MIXTE
DU 22 MAI 2015**

À TITRE ORDINAIRE

Première résolution

(Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2014)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, 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 2014 tels qu'ils lui ont été présentés et qui font apparaître un résultat bénéficiaire de 3.357 KE.

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 2014)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, 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 2014 tels qu'ils lui ont été présentés et qui font apparaître un résultat net bénéficiaire part du groupe de 2.826 KE.

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 réglementées visés aux articles L.225-38 et suivants du Code de commerce)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, 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, prend acte des conclusions dudit rapport et approuve les conventions et engagements qui y sont visés.

Quatrième résolution

(Affectation des résultats)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, décide d'affecter le résultat de l'exercice, soit la somme de 3.357 K€ de la façon suivante :

A hauteur d'une somme de	0 K€
A la réserve légale qui est ainsi dotée à son maximum légal de 10 % du capital social de	432 K€
Le solde soit	3.357K€
Au compte de "Report à nouveau", qui de	3.357K€
Sera porté à	12.315K€

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, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, donne quitus aux administrateurs de leur gestion au cours de l'exercice écoulé.

Sixième résolution

(Jetons de présence pour l'exercice 2015)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, fixe à 70.000 euros le montant global des jetons de présence à répartir entre les administrateurs pour l'exercice 2015.

Septième résolution

(Autorisation à donner au conseil d'administration d'opérer sur les actions de la Société)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, 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 :

- 6 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 €, soit un montant moyen de 2 euros par action;

- 7 décide que l'acquisition de ces actions pourra être effectuée et payée par tous moyens et notamment en bourse ou de gré à gré, par blocs d'actions ou par l'utilisation d'instruments financiers dérivés ou de mécanismes optionnels, et aux époques que le conseil d'administration appréciera et, les actions éventuellement acquises pourront être cédées ou transférées par tous moyens, dans les conditions et limites et en conformité avec les dispositions légales et réglementaires en vigueur à la date des opérations considérées ;
- 8 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 dix-septième 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,
- 9 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 ;
- 10 décide que le programme de rachat d'actions mis en œuvre en application de la présente résolution pourra être poursuivi en période d'offre publique d'achat visant la Société.

En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves et attribution gratuite d'actions ainsi qu'en cas de division ou regroupement des titres, de modification du nominal de l'action, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, le prix maximum d'achat indiqué ci-dessus sera ajusté dans les mêmes proportions, l'assemblée 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 22 mai 2014.

À TITRE EXTRAORDINAIRE

Huitième résolution

(Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de 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.225-129-2, L. 225-134 et 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 de la Société, dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances.

2. Décide que le montant total des augmentations de capital social en numéraire susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à trois millions (3.000.000) d'euros en nominal, 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 seizième (16ème) 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, les modalités selon lesquelles les valeurs mobilières à émettre en vertu de la présente résolution donneront accès au capital de la Société, toutes autres conditions et modalités de réalisation de la ou des émission(s) à réaliser et, s'agissant des titres de créance, leur rang de subordination, ainsi que les conditions dans lesquelles pourra être provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales, l'exercice de ce droit d'accès à des actions ordinaires de la Société. Ces caractéristiques pourront être ultérieurement modifiées par le conseil d'administration en accord avec les porteurs de ces valeurs mobilières.

7. Le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation, notamment en passant toute convention à cet effet, en particulier en vue de la bonne fin de toute émission, pour procéder en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en France et/ou, 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.

8. 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. 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.

Neuvième résolution

(Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, conformément à l'article L 225-136 du Code de commerce : 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, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, au moyen d'une offre visée au II de l'article L.411-2 du Code monétaire et financier (placement privé), (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 de la Société.

2. Décide que le montant total des augmentations de capital social en numéraire susceptibles d'être réalisées immédiatement 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 seizième (16ème) résolution.
4. Décide que le prix minimum d'émission des actions faisant l'objet d'une souscription immédiate pouvant être opérée soit en espèces, soit par compensations de créances, sera au moins égal à la valeur minimale prévue par les dispositions légales et réglementaires applicables au moment où il sera fait usage de la présente délégation après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance, étant précisé qu'à ce jour le prix minimal correspond à la moyenne pondérée des cours des trois (3) dernières séances de bourse sur Euronext précédant la fixation du prix de souscription, éventuellement diminué d'une décote de 5 %.
5. Décide que les valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la Société, ainsi émises, pourront consister en tout type de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société, 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.
7. 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.
8. 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 ordinaire 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, soit pour chaque action ordinaire émise, cohérente avec le montant minimum prévu par la loi, en tenant compte des caractéristiques propres de chaque valeur mobilière. Ces caractéristiques pourront être ultérieurement modifiées par le conseil d'administration en accord avec les porteurs de ces valeurs mobilières.
9. Fixe à vingt-six (26) 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.
11. 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.
12. 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.

Dixième résolution

(Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, conformément à l'article L 225-136 du Code de commerce : 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 à L.225-129-6, L.225-134 à L.225-148) 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, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, sans bénéficiaires désignés et en dehors d'une offre visée au II de l'article L 411.2 du Code monétaire et financier (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 de la Société.
2. Décide que le prix minimum d'émission des actions faisant l'objet d'une souscription immédiate pouvant être opérée soit en espèces, soit par compensations de créances, sera au moins égal à la valeur minimale prévue par les dispositions légales et réglementaires applicables au moment où il sera fait usage de la présente délégation après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance, étant précisé qu'à ce jour le prix minimal correspond à la moyenne pondérée des cours des trois (3) dernières séances de bourse sur Euronext précédant la fixation du prix de souscription, éventuellement diminué d'une décote de 5 %.
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 ordinaires de la Société dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances liquides et exigibles, étant précisé que la présente délégation pourra notamment permettre une ou plusieurs émissions.
4. Décide 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.
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 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,

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, soit pour chaque action ordinaire émise, cohérente avec le montant minimum prévu par la loi, en tenant compte des caractéristiques propres de chaque valeur mobilière. Ces caractéristiques pourront être ultérieurement modifiées par le conseil d'administration en accord avec les porteurs de ces valeurs mobilières.

8. 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. 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.

10. Fixe à vingt-six (26) mois la durée de validité de la présente délégation.

11. 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

(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, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, dans le cadre des dispositions des articles L.225-177 à L.225-186 du Code de commerce, à consentir, en une ou plusieurs fois, au profit des bénéficiaires 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 liées 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 que si la Société réalise l'une des opérations prévues par l'article L.225-181 du Code de commerce ou par l'article R.225-138 du Code de commerce, la Société prendra, dans les conditions prévues par la réglementation alors en vigueur, les mesures nécessaires à la protection des intérêts des bénéficiaires, y compris, le cas échéant, en procédant à un ajustement du nombre des actions pouvant être obtenues par l'exercice des options consenties aux bénéficiaires pour tenir compte de l'incidence de cette opération.
6. Prend acte qu'en application de l'article L.225-178 du Code de commerce, la présente autorisation comporte, au profit des bénéficiaires des options de souscription, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seront émises au fur et à mesure des levées d'options. L'augmentation du capital social résultant de l'exercice des options de souscription sera définitivement réalisée par le seul fait de la déclaration de l'exercice d'option et des versements de libération.
7. Délègue tous pouvoirs au conseil d'administration pour fixer les autres conditions et modalités de l'attribution des options de leur levée et, notamment pour :
 - 11 Arrêter le nombre d'options de souscription ou d'achat d'actions à attribuer dans le cadre de la présente autorisation ;
 - 12 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,
 - 13 Fixer les conditions ainsi que l'époque où les époques d'exercice des options,
 - 14 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.
 - 15 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.
11. Fixe à dix-huit (18) mois la durée de validité de la présente autorisation.
12. Prend acte que la présente autorisation prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

Douzième résolution

(Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions au profit des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe, conformément aux articles L 225-197-1 et suivants du Code de commerce)

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, 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 ou de sociétés ou groupements qui lui sont liés directement ou indirectement dans les conditions visées 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 prend acte que la présente autorisation emporte renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre.

L'assemblée générale décide que :

- 16 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 ;
- 17 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 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.

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 22 mai 2014.

Treizième résolution

(Délégation de compétence octroyée au conseil d'administration à l'effet d'émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription, des bons autonomes de souscription d'actions au profit des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe, conformément à l'article L 225-138 du Code de commerce)

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 des commissaires aux comptes, et conformément aux

dispositions des articles L. 225-129 et suivants, L.225-138 et L.228-91 et suivants du Code de commerce,

1. délègue au conseil d'administration sa compétence à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, à l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit de salariés et/ou de mandataires sociaux du groupe ci-après désignés, de 1.500.000 bons autonomes de souscription d'actions qui confèreront à leurs titulaires le droit de souscrire à des actions représentant une quote-part du capital de la Société.

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 de la Société et des filiales françaises ou étrangères de la Société au jour de l'émission 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 préserver les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant droit directement ou indirectement à une quotité du capital de la Société conformément à la loi ;

4. prend acte que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires auxquelles les bons autonomes de souscription d'actions qui seraient émis sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit ;

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 :

18 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 ;

19 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 ;

20 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 ;

21 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 par le conseil d'administration, dans le cadre de la présente délégation, et sera égal :

21.2 (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'émission 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.

21.3 (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 émis, si le montant ainsi déterminé est au moins égal au prix d'émission des actions émises

à l'occasion de ladite augmentation de capital ou des actions à émettre par exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital, ou (b) si la moyenne des cours obtenue dans les conditions visées au (i) est inférieure strictement au prix d'émission des actions émises à l'occasion d'une telle augmentation de capital ou au prix des actions à émettre par exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital, ce prix sera égal au prix d'émission des actions émises à l'occasion de ladite augmentation de capital ou au prix des actions à émettre par exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital.

- 22 le prix d'émission des bons sera déterminé par le conseil d'administration en conséquence de ce qui précède, au vu de leurs caractéristiques ;
- 23 le prix de souscription des actions nouvelles en exercice des bons devra être libéré intégralement à la souscription ;
- 24 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 :

- 25 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,
- 26 modifier ultérieurement ces caractéristiques en accord avec les porteurs de ces bons,
- 27 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,
- 28 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,
- 29 recevoir les souscriptions aux bons, le cas échéant,
- 30 constater le nombre de bons souscrits,
- 31 suspendre le cas échéant l'exercice des bons,
- 32 constater le nombre et le montant nominal des actions souscrites en exercice des bons,
- 33 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,
- 34 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,
- 35 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,

36 assurer la livraison et le cas échéant, la cotation, la négociabilité et le service financier des actions résultant de l'exercice des bons,

37 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.

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 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, conformément à l'article L 225-138-1 du Code de commerce)

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 sa compétence à l'effet de décider, sur ses seules décisions, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital social, 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 ;

38 Constaté la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites ;

39 Accomplir directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités ;

40 Apporter aux statuts les modifications corrélatives aux augmentations de capital social ;

41 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 ;

42 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.

Quinzième 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, conformément à l'article L 225-135-1 du Code de commerce)

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, autorise le conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, à décider, pour chacune des émissions décidées en application des délégations de compétence visées aux 8^{ème}, 9^{ème} et 10^{ème} résolutions qui précèdent, d'augmenter le nombre de titres 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.

Seizième résolution

(Plafond global des autorisations d'émission d'actions et de valeurs mobilières donnant accès au capital)

Conformément à l'article L 225-129-2 du Code de commerce, l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration, et comme conséquence de l'adoption de tout ou partie 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 de compétence conférées au conseil d'administration par la présente assemblée, 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.

Dix-septième résolution

(Délégation de pouvoirs donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à une augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves ou bénéfices ou autres sommes dont la capitalisation serait admise)

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, 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, bénéfices ou autres sommes dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'émission de titres de capital nouveaux ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés.

3. En cas d'usage par le conseil d'administration de la présente délégation, ce dernier aura tous pouvoirs, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :

— Fixer le montant et la nature des sommes à incorporer au capital, fixer le nombre d'actions nouvelles à émettre et /ou le montant dont le nominal des actions existantes composant le capital social sera augmenté, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation du nominal portera effet ;

— Décider en cas de distribution d'actions gratuites :

- que les droits formant rompus ne seront pas négociables, ni cessibles et que les titres de capital correspondants seront vendus ; les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans le délai prévu par la réglementation ;

- que celles de ces actions qui seront attribuées à raison d'actions anciennes bénéficiant de vote double bénéficieront de ce droit dès leur émission ;

— 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 ;

4. 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. Fixe à dix-huit (18) mois la durée de validité de la présente délégation.

Dix-huitième résolution

(Délégation de pouvoirs donnée au conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions dans la limite de 10 % du capital de la Société en vue de rémunérer des apports en nature)

consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, conformément à l'article L 225-147 du Code de commerce.

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, 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 œuvre 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.

Dix-neuvième résolution

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

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 à L.225-129-6, L.225-148 et L.228-91 et suivants du Code de commerce :

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, la compétence de décider, l'émission d'actions ordinaires 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.
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 ;
 - 43 fixer la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser ;
 - 44 constater le nombre de titres apportés à l'échange ;
 - 45 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 ;
 - 46 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 ;
 - 47 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 ;
 - 48 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 ;
 - 49 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 ;
 - 50 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.

Vingtième résolution

(Autorisation conférée au conseil d'administration à l'effet de réduire le capital de la Société par voie d'annulation de tout ou partie de ses propres actions)

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, 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.

La présente autorisation est valable durant un délai maximum de vingt-quatre (24) mois et annule toute autorisation antérieure de même sujet.

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, imputer la différence entre la valeur comptable des actions annulées et leur montant nominal sur tous postes de réserves et primes, en constater la réalisation et procéder à la modification corrélative des statuts, effectuer toutes formalités requises et de façon générale faire le nécessaire.

Vingt-et-unième résolution

(Mise en harmonie de l'article 11.3 des statuts).

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, décide de mettre en harmonie l'article 11.3 des statuts avec les nouvelles dispositions de l'article L.225-124 du Code de commerce tel que modifiées par la loi n° 2014-384 du 29 mars 2014 et ainsi de modifier le 4^{ème} alinéa de l'article 11.3 comme suit, le reste de l'article 11.3 et plus généralement de l'article 11 demeurant inchangé :

« Toute cession ou transmission d'actions entraîne la perte du droit de vote double, sauf (i) 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 et (ii) transmission par suite d'une fusion ou d'une scission d'une société actionnaire. »

Vingt-deuxième résolution

(Mise en harmonie de l'article 21.2 des statuts).

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, décide de mettre en harmonie l'article 21.2 des statuts avec les nouvelles dispositions de l'article R.225-85 du Code de commerce tel que modifiées par le décret n° 2014-1466 du 8 décembre 2014 et ainsi de le modifier comme suit, le reste de l'article 21 demeurant inchangé :

« 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 en compte des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte, au plus tard le deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

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 au plus tard trois jours calendaires avant la tenue de l'assemblée. »

Formalités

Tous pouvoirs sont donnés 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.

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 Lilles

92862 Issy les Moulineaux Cedex 09

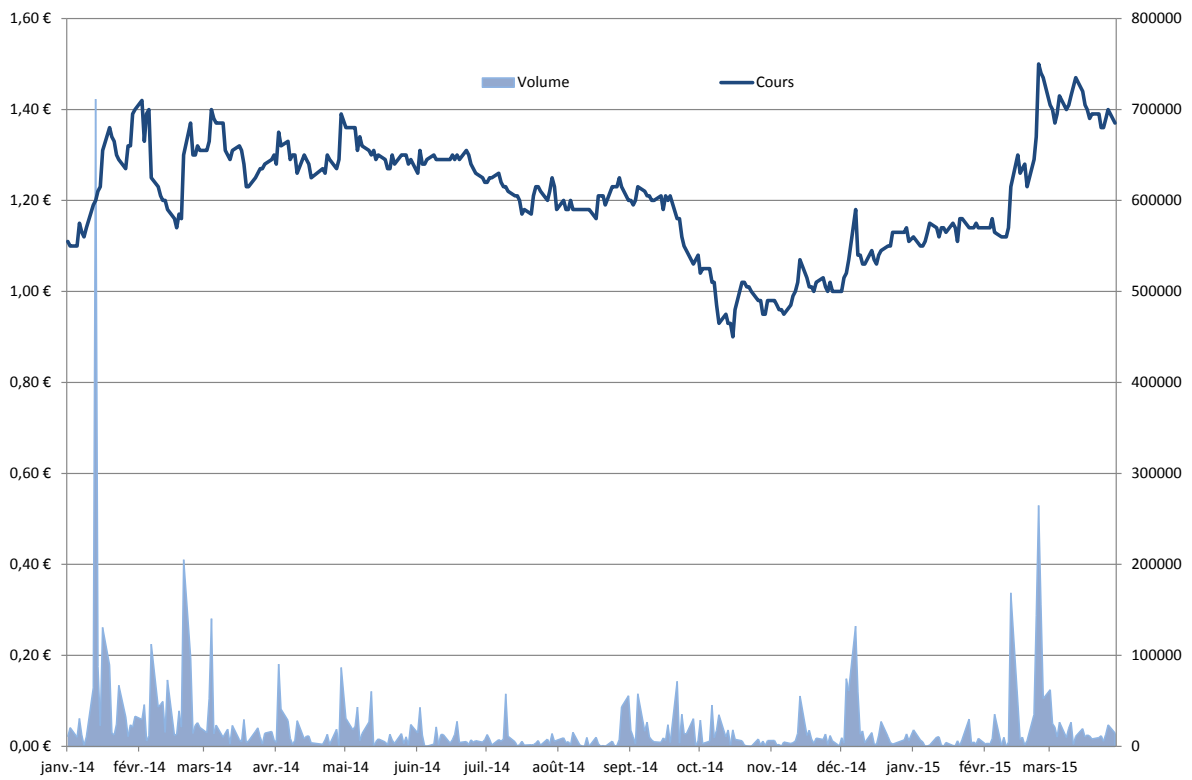
b) Evolution du marché de l'action Keyrus

Nombre de titres de l'émetteur et volumes traités

Mois	Total	Volume Moyen/jour	VWAP	Cours		Capitalisation (en M€)
				Le plus bas	Le plus haut	
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	446 638	21 268	1,30	1,23	1,40	22,51
avr-14	381 950	19 098	1,30	1,25	1,39	22,39
mai-14	317 409	15 115	1,31	1,27	1,36	22,58
juin-14	207 601	9 886	1,29	1,25	1,31	22,23
juil-14	178 383	7 756	1,22	1,17	1,26	21,10
août-14	124 840	5 945	1,20	1,16	1,25	20,71
sept-14	427 478	19 431	1,17	1,06	1,23	20,29
oct-14	236 610	10 287	0,99	0,90	1,08	17,08
nov-14	188 686	9 434	1,00	0,95	1,07	17,28
déc-14	478 991	22 809	1,08	1,00	1,18	18,68
janv-15	124 225	5 915	1,13	1,10	1,16	19,59
févr-15	962 142	48 107	1,24	1,12	1,50	21,48
mars-15	375 287	17 059	1,40	1,36	1,47	24,23

Evolution du cours de l'action depuis le 1 janvier 2014

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 2014, 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"> - toutes valeurs mobilières - en cas d'émission d'obligations et titres de créances 	22 mai 2014	21 novembre 2015 (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"> - toutes valeurs mobilières - en cas d'émission d'obligations et titres de créances 	22 mai 2014	21 juillet 2016 (26 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>	22 mai 2014	21 mai 2016 (24 mois)	10 % du capital	/	10 % du 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
<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>	22 mai 2014	21 novembre 2015 (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>	22 mai 2014	21 novembre 2015 (18 mois)	10% du capital social	/	10 % du capital social
<i>Augmentation de capital social par incorporation de réserves, primes ou bénéfices</i>	22 mai 2014	21 novembre 2015 (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>	22 mai 2014	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>	22 mai 2014	21 novembre 2015 (18 mois)	10% du capital social	/	10% du capital social
<i>Renouvellement du programme de rachat d'actions</i>	22 mai 2014	21 novembre 2015 (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>	22 mai 2014	21 novembre 2015 (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>	22 mai 2014	21 novembre 2015 (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>	22 mai 2014	21 novembre 2015 (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 22 mai 2015

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 2014

Au 31 décembre 2014, 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 1.636.250 actions en propre, soit 9,5% du capital.

III - Nombre de titres et part du capital détenus par l'émetteur au 31 mars 2015 (informations non auditées)

Au 31 mars 2015, le capital de l'émetteur était composé de 17.277.870 actions. A cette date, la société détenait 1.629.965 actions en propre, soit 9,4 % du capital.

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

Au 31 décembre 2014, les actions propres détenues par la société étaient réparties comme suit par finalités :

- Contrat de liquidité : 9.642 titres.
- Autres titres : 1.626.608 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 2015 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 2014, soit 1.636.250 actions, le nombre résiduel d'actions susceptibles d'être rachetée serait de 91.537, soit 0,5% 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 183.074 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 vingt-six mois à compter de l'Assemblée générale mixte du 22 mai 2015 et expirera donc au plus tard le 21 juillet 2017. 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 2014.

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 22 mai 2014.

Au cours de l'exercice 2014, la Société a acheté 967.744 actions propres ; 73.258 actions ont été achetées par la Société entre le 1er janvier 2015 et le 31 mars 2015.

A ce jour, la Société n'a aucune position ouverte sur des produits dérivés.

Au 31 décembre 2014, la Société détenait 1.644.334 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 2014	
Pourcentage de capital auto détenu de manière directe et indirecte	9,47%
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	
Nombre de titres détenus en portefeuille	1 636 250
Valeur comptable du portefeuille (K€)	1 899
Valeur de marché du portefeuille (K€)	1 816

Bilan de l'exécution du programme entre le 1er janvier et le 31 mars 2015			
	Flux cumulés		Position ouverte au 31 mars 2015
	Achats	Ventes/ Transferts	
Nombre de titres	73 258	79 543	
Cours moyen des transactions	1,24	1,29	
Montant K€	90 531	102 833	

Nous vous proposons dans le cadre de l'assemblée générale du 22 mai 2015 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 est nul en 2014 (+49K€ en 2013). Ces plans sont détaillés en note 24 des comptes consolidés.

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 ¹	50.000 FRF	-	-	50.000 FRF	500 ¹
07/03/1997	Augmentation de capital <i>incorporation de réserves</i>	3.000 ¹	300.000 FRF	-	-	350.000 FRF	3.500 ¹
06/04/1998	Augmentation de capital <i>incorporation de réserves</i>	26.500 ¹	2.650.000 FRF	-	-	3.000.000 FRF	30.000 ¹
15/04/1999	Augmentation de capital <i>incorporation de réserves</i>	40.000 ¹	4.000.000 FRF	-	-	7.000.000 FRF	70.000 ¹
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 €	10.728.672
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 2015 (rapport du nombre de titres pouvant être créés sur le nombre de titres composant le capital social) est de 2,4% comme en mars 2014.

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 2014 de 5 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.

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^{ème} 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^{er} 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) 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 ^e trimestre 2014 :	12 février 2015
▪ Résultats annuels 2014 :	14 avril 2015
▪ Chiffre d’affaires 1 ^{er} trimestre 2015 :	13 mai 2015
▪ Assemblée Générale des Actionnaires :	22 mai 2015
▪ Chiffre d’affaires 2 ^e trimestre 2015 :	24 juillet 2015
▪ Résultats semestriels 2015 :	21 septembre 2015
▪ Chiffre d’affaires 3 ^e trimestre 2015 :	6 novembre 2015
▪ Chiffre d’affaires 4 ^e trimestre 2015 :	11 février 2016

Les réunions avec les analystes et les investisseurs ont lieu lors de la publication des résultats.

La réunion concernant les résultats de l’exercice 2014 a eu lieu le 14 avril 2015 à 17h30 et la réunion concernant les résultats du 1^{er} semestre 2014 est prévue le 21 septembre 2015 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. 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 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 Lisle
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^{er} 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^{er} 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 KC	Deloitte & Associés				RBA				Mazars & Associés				Pontbrian Roy Ethier & Associés				Mr Hess (Suisse)				Mr Lerusse				Cabinet FINOR			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2 014	2 013	2 014	2 013	2 014	2 013	2 014	2 013	2 014	2 013	2 014	2 013	2 014	2 013	2 014	2 013	2 014	2 013	2 014	2 013	2 014	2 013	2 014	2 013	2 014	2 013	2 014	2 013
Audit																												
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés																												
- Emetteur	88	85	72%	66%	60	31	47%	31%			0%	0%			0%	0%			0%	0%			0%	0%			0%	0%
- Filiales intégrées globalement	35	43	28%	34%	68	69	53%	69%	19	21	100%	100%	16	14	100%	100%	10	10	100%	100%	4	4	100%	100%	4	4	100%	100%
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes																												
- Emetteur																												
- Filiales intégrées globalement																												
<i>Sous-total</i>	123	128	100%	100%	128	100	100%	100%	18,94	20,58	100%	100%	16	14	100%	100%	10	10	100%	100%	4	4	100%	100%	4	4	100%	100%
Autres prestations rendues par le réseau aux filiales intégrées globalement																												
- Juridique, fiscal, social			0%	0%			0%	0%			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%			0%	0%			0%	0%
<i>Sous-total</i>	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
TOTAL	123	128	100%	100%	128	100	100%	100%	18,94	20,58	100%	100%	16	14	100%	100%	10	10	100%	100%	4	4	100%	100%	4	4	100%	100%

Les auditeurs des filiales du Groupe **Keyrus** sont MAZARS & ASSOCIES pour **Keyrus** do Brazil, PONTBRIAN ROY ETHIER pour **Keyrus** Canada, Mr Hess pour **Keyrus** Suisse, Mr Lerusse pour **Keyrus** Biopharma Belgique et le Cabinet FINOR pour les filiales tunisiennes. Les honoraires de Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés pour les exercices clos le 31 décembre 2014 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.

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 référence

« 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 91 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 données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document. »

Fait à Levallois-Perret,
Le 29 avril 2015

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
1 – PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT	
- Personne responsable des informations.....	234
- Attestation du responsable du document de référence.....	234
2 – CONTROLEURS LÉGAUX DES COMPTES	
- Noms et Coordonnées	232
- Tableau sur la publicité des honoraires des Commissaires aux Comptes.....	233
3 – INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES	3
4 – FACTEURS DE RISQUES.....	98
5 – INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR	
- Historique et évolution de la Société.....	4
- Informations juridiques concernant la Société.....	215
- Investissements.....	52
6 – APERÇU DES ACTIVITÉS	
- Principales activités.....	6
- Principaux marchés.....	35
- Événements exceptionnels.....	S.O.
- Dépendance à l'égard des Brevets et Licences	52
- Concurrence.....	47
7 – ORGANIGRAMME	
- Description et organigramme du Groupe	48
- Principales filiales du Groupe.....	49
8 – PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS.....	S.O.
9 – EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET RÉSULTAT CONSOLIDÉS.....	
- Situation financière.....	139
- Résultat d'exploitation	139
- Rapport des Commissaires aux Comptes	174

10 – TRÉSORERIE ET CAPITAUX	
- Informations sur les capitaux.....	143
- Flux de trésorerie.....	142
- Conditions d’emprunts, structure de financement de l’émetteur et restrictions à l’utilisation des capitaux.....	168
11 – RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES.....	52
12 – INFORMATIONS SUR LES TENDANCES.....	
- Tendances.....	95
- Incertitudes sur les tendances.....	98
13 – PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE.....	S.O.
14 – ORGANES D’ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE.....	
- Informations concernant les membres des organes d’administration et de direction	64
- Conflits d’intérêts au niveau des organes d’administration, de direction et de la Direction Générale	65
15 – RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES.....	
- Rémunérations versées.....	66
- Provisions	S.O.
16 – FONCTIONNEMENT DES ORGANES D’ADMINISTRATION ET DE DIRECTION.....	
- Mandats.....	126
- Contrats de service	S.O.
- Comités	81
- Conformités aux règles du gouvernement d’entreprise.....	77
17 – SALARIÉS.....	
- Répartition des effectifs.....	114
- Participations et stock-options des mandataires sociaux	111
- Accord de participation au capital	S.O.
18 – PRINCIPAUX ACTIONNAIRES.....	110
19 – OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS.....	71
20 – INFORMATIONS FINANCIERES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L’ÉMETTEUR	
- Etats financiers.....	139
- Informations financières historiques.....	138
- Vérification des informations financières.....	174 & 192
- Politique de distribution de dividendes	S.O.
- Procédures judiciaire et d’arbitrage.....	S.O.
21 – INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	
- Capital social.....	215

- Acte constitutif et statuts.....	226
22 – CONTRATS IMPORTANTS.....	S.O.
23 – INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D’EXPERTS ET DÉCLARATIONS D’INTÉRÊTS.....	231
24 – DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC.....	231
25 – INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS.....	154

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...	67
- Utilisation des instruments financiers par la Société lorsque cela est pertinent pour l'évaluation..	68
- Description des principaux risques et incertitudes	98
- Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège en France	103
- Faits postérieurs à la clôture/ Perspectives d'avenir	95/97
- Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	106
- Informations sur les risques encourus en cas de variation de taux d'intérêt, de taux de change ou de cours de Bourse	102
- Achat et ventes d'actions propres	223
- Rémunération des mandataires sociaux	112
- Opérations réalisées par les dirigeants sur leurs titres	112
- Mandates et fonctions des mandataires sociaux	135
- Dispositifs ayant une incidence en cas d'offre publique	115
- Actionnariat	111
- Ajustement des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital	S.O.
- Informations sociales et environnementales	53
- Activités en matière de recherche et de développement	52
- Délais de paiement fournisseurs de la société Keyrus	105

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	133
- Rapport du Président du Conseil d'Administration	77

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)3/57
- Embauches (contrats à durée déterminée et indéterminée, difficultés éventuelles de recrutement).
- Licenciements (motifs, efforts de reclassement, réembauches, mesures d'accompagnement) 58
- 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 collectifsNB*
- Œuvres socialesNB*

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 travailNB*
- Taux de fréquence et de gravité des accidents du travail et comptabilisation des maladies professionnellesNB*
- Respect des dispositions des conventions fondamentales de l'OIT56

Formation

- Nombre total d'heures de formationNB*
- Programmes spécifiques de formation professionnelle destinés aux salariés58

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.....54

INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

Politique générale en matière environnementale

- Organisation de la société et démarches d'évaluation ou de certification59
- Formation et information des salariés en matière de protection de l'environnement59
- Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions.....59
- 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..... 62
- Prévention de la production, recyclage et élimination des déchets59
- Prise en compte des nuisances sonores59
- Prise en compte de toute autre forme de pollution spécifique à une activité59

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 renouvelables60
- Utilisation des sols NB*

Contribution à l'adaptation et à la lutte contre le réchauffement climatique

- Rejets de gaz à effet de serre60
- Prise en compte des impacts du changement climatique..... NB*
- Protection de la biodiversité60
- 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 prenantes53
- Actions de soutien, de partenariat ou de mécénat54

Sous-traitance et fournisseurs

- Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux61
- Importance de la sous-traitance61
- Responsabilité sociale et environnementale dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants61

Loyauté des pratiques

- Actions engagées pour prévenir toutes formes de corruption61
- Mesures prises en faveur de la santé, la sécurité des consommateurs NB*
- Actions engagées en faveur des droits de l'homme53

*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