



# DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2010



Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (l'AMF) le 20 juin 2011, 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 2009 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 1 juillet 2010 sous le n° R.10-051.
2. Le rapport de gestion, les comptes consolidés et les comptes sociaux, les rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés et sur les comptes sociaux relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2008 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 1 septembre 2009 sous le n° R.09-074.

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

Des exemplaires du présent document de référence sont disponibles sans frais au siège de la société : 155, rue Anatole France – 92593 Levallois-Perret Cedex, sur simple demande adressée à la société, sur le site Internet [www.keyrus.com](http://www.keyrus.com) et sur le site de l'AMF [www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)

<b>1.</b>	<b>PERSONNE RESPONSABLE</b>	<b>7</b>
1.1	Responsable du document	7
1.2	Attestation du responsable du document de référence	7
<b>2.</b>	<b>CONTROLEUR LEGAUX DES COMPTES</b>	<b>8</b>
2.1	Commissaires aux comptes titulaires	8
2.2	Commissaires aux comptes suppléants	8
2.3	Tableau relatif à la publicité des honoraires des commissaires aux comptes	9
<b>3.</b>	<b>INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONNEES</b>	<b>10</b>
<b>4.</b>	<b>FACTEURS DE RISQUES</b>	<b>12</b>
<b>4.1</b>	<b>Risques liés à l'activité</b>	<b>12</b>
4.1.1	Risques clients	12
4.1.2	Risques liés aux projets	12
4.1.3	Risques liés aux évolutions technologiques	12
4.1.4	Risques liés à la concurrence	13
4.1.5	Risques liés aux fournisseurs	13
4.1.6	Risques liés au marché des logiciels et des services	13
4.1.7	Risques liés au recrutement	14
4.1.8	Risques liés aux personnes clés	14
<b>4.2</b>	<b>Risques Juridiques</b>	<b>14</b>
4.2.1	Risques réglementaires	14
4.2.2	Risques industriels et liés à l'environnement	14
4.2.3	Assurances – couverture des risques	14
4.2.4	Risques sociaux	15
4.2.5	Dépendance à l'égard des brevets et des licences	15
<b>4.3</b>	<b>Risques de Marché</b>	<b>15</b>
4.3.1	Risques de change et de taux	15
4.3.2	Risque sur les actions	16
4.3.3	Risques liés aux marchés de capitaux	16
4.3.4	Risque de liquidité	16
<b>5.</b>	<b>INFORMATIONS CONCERNANT L'EMETTEUR</b>	<b>18</b>
<b>5.1</b>	<b>Historique et Evolution de la société</b>	<b>18</b>
5.1.1	Dénomination sociale et siège social	18
5.1.2	Forme juridique	18
5.1.3	Registre du Commerce et des Sociétés - Code activité	18
5.1.4	Date de constitution - Durée de vie	18
5.1.5	Exercice social (art. 30 des Statuts)	18
5.1.6	Objet social (art. 2 des Statuts)	18
5.1.7	Autres informations	19
5.1.8	Historique et évolution de la société	20
<b>5.2</b>	<b>Investissements</b>	<b>22</b>
5.2.1	Investissements opérationnels	22
5.2.2	Opérations de croissance externe réalisées en 2009 & 2010	22

<b>6.</b>	<b>APERCU DES ACTIVITES</b>	<b>23</b>
<b>6.1</b>	<b>Renseignements généraux concernant l'activité</b>	<b>23</b>
6.1.1	Expertises Grands Comptes	25
6.1.2	Expertises Mid Market	31
6.1.3	Métiers	32
6.1.4	Partenaires conseil et technologiques	36
6.1.5	Nouveaux services et produits lancés sur le marché en 2010	37
6.1.6	Vision pour le futur	41
<b>6.2</b>	<b>marchés &amp; Clientèle</b>	<b>42</b>
6.2.1	Les marchés de Keyrus	42
6.2.2	Clients	45
<b>6.3</b>	<b>L'univers concurrentiel de la société</b>	<b>48</b>
<b>6.4</b>	<b>Développement des activités à l'international</b>	<b>49</b>
<b>6.5</b>	<b>Evènements exceptionnels qui auraient pu influencer les activités ou les marchés de la société</b>	<b>51</b>
<b>6.6</b>	<b>Dépendance de la société vis à vis des brevets, licences ou autres</b>	<b>51</b>
<b>6.7</b>	<b>Responsabilité sociétale</b>	<b>51</b>
<b>7.</b>	<b>ORGANIGRAMMES</b>	<b>53</b>
<b>7.1</b>	<b>Organigramme juridique</b>	<b>53</b>
<b>7.2</b>	<b>Filiales du Groupe Keyrus</b>	<b>54</b>
<b>7.3</b>	<b>Organigramme fonctionnel</b>	<b>54</b>
<b>8.</b>	<b>PROPRIETES IMMOBILIERES, USINES ET EQUIPEMENT</b>	<b>56</b>
<b>8.1</b>	<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>56</b>
<b>8.2</b>	<b>Questions environnementales</b>	<b>56</b>
<b>9.</b>	<b>EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET DU RESULTAT</b>	<b>57</b>
<b>9.1</b>	<b>Examen de la situation financière</b>	<b>57</b>
<b>9.2</b>	<b>Résultat</b>	<b>58</b>
<b>10.</b>	<b>TRESORERIE ET CAPITAUX</b>	<b>60</b>
<b>10.1</b>	<b>Capitaux propres de l'émetteur</b>	<b>60</b>
<b>10.2</b>	<b>Sources et montants de flux de trésorerie au cours des exercices 2009 et 2010</b>	<b>60</b>
<b>10.3</b>	<b>Conditions d'emprunt et structure de financement</b>	<b>60</b>
<b>11.</b>	<b>RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT, BREVETS, LICENCES</b>	<b>62</b>
<b>11.1</b>	<b>Grands Comptes</b>	<b>62</b>
<b>11.2</b>	<b>Middle Market</b>	<b>62</b>

<b>12.</b>	<b>INFORMATIONS SUR LES TENDANCES</b>	<b>63</b>
12.1	Tendances récentes	63
12.2	Tendances pour 2010	63
12.2.1	Grands Comptes	63
12.2.2	Keyrus Management	63
12.2.3	Mid Market	64
12.3	Publication du chiffre d'affaires du premier trimestre 2011	64
<b>13.</b>	<b>PREVISIONS OU ESTIMATION DU BENEFICE</b>	<b>65</b>
<b>14.</b>	<b>ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION, DE SURVEILLANCE ET DE DIRECTION GENERALE</b>	<b>66</b>
14.1	Membres des organes d'administration et de direction générale	66
14.2	conflits d'intérêts	68
<b>15.</b>	<b>REMUNERATIONS ET AVANTAGES</b>	<b>69</b>
<b>16.</b>	<b>FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION</b>	<b>77</b>
16.1	Echéances des mandats des organes d'administration et de Direction	77
16.2	Contrats entre les mandataires sociaux et la société ou ses filiales	77
16.2.1	Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	77
16.2.2	Conventions et engagements réglementés depuis le 1er janvier 2011	85
16.3	Comité d'audit ou des rémunérations	85
16.4	Conformité au gouvernement d'entreprise en vigueur	85
16.5	Rapport du Président du Conseil d'Administration sur le fonctionnement du Conseil d'Administration et sur les procédures de contrôle interne	85
<b>17.</b>	<b>SALARIES</b>	<b>96</b>
17.1	Nombre de salariés et répartition par fonction	96
17.2	Participation et Stocks Options des mandataires	96
17.3	Participation des salariés dans le capital de l'émetteur	96
<b>18.</b>	<b>PRINCIPAUX ACTIONNAIRES</b>	<b>97</b>
18.1	Répartition du capital et des droits de vote	97
18.2	Franchissements de seuils au cours de l'exercice 2010	97
18.3	Droits de vote différents des principaux actionnaires	97
18.4	Actionnariat de contrôle	97
18.5	Accords pouvant entraîner un changement de contrôle	98
18.6	Pacte d'actionnaires	98
18.7	Nantissement	98
18.8	Augmentation de capital	98
<b>19.</b>	<b>OPERATIONS AVEC DES APPARENTES</b>	<b>99</b>

<b>20.</b>	<b>INFORMATIONS CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIERE ET LES RESULTATS</b>	<b>100</b>
<b>20.1</b>	<b>Informations Financières Historiques</b>	<b>100</b>
<b>20.2</b>	<b>Informations Financières pro forma</b>	<b>100</b>
<b>20.3</b>	<b>Etats Financiers</b>	<b>101</b>
20.3.1	Etats Financiers consolidés au 31 décembre 2010	101
<b>20.4</b>	<b>Vérification des informations financières historiques annuelles</b>	<b>135</b>
20.4.1	Rapport des commissaires aux comptes sur les états financiers consolidés au 31 décembre 2010	135
<b>20.5</b>	<b>Date des dernières informations financières</b>	<b>137</b>
20.5.1	Communiqué du 24 mars 2011 relatif au résultat 2011	137
20.5.2	Communiqué du 5 mai 2011 relatif au chiffre d'affaires du 1er trimestre 2011	139
<b>20.6</b>	<b>Informations financières intermédiaires et autres</b>	<b>140</b>
<b>20.7</b>	<b>Politique de distribution de dividendes</b>	<b>140</b>
<b>20.8</b>	<b>Procédures judiciaires et d'arbitrage</b>	<b>140</b>
<b>20.9</b>	<b>Changement significatif de la situation financière ou commerciale</b>	<b>140</b>
<b>21.</b>	<b>INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES</b>	<b>141</b>
<b>21.1</b>	<b>Capital Social</b>	<b>141</b>
21.1.1	Capital social souscrit ou autorisé	141
21.1.2	Actions non représentatives de capital	143
21.1.3	Actions propres détenues directement ou indirectement par la société	143
21.1.4	Autres titres donnant accès au capital	147
21.1.5	Droits d'acquisition, obligations attachées au capital souscrit non libéré	149
21.1.6	Options ou accords conditionnels ou inconditionnels	149
21.1.7	Evolution historique du capital	150
21.1.8	Capital potentiel	151
<b>21.2</b>	<b>Acte Constitutif et statuts</b>	<b>151</b>
21.2.1	Objet social (art. 2 des statuts)	151
21.2.2	Formes des actions (art. 10 des statuts)	151
21.2.3	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)	151
21.2.4	Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes (art.11 des statuts)	152
21.2.5	Modalités nécessaires pour modifier les droits des actionnaires	153
21.2.6	Assemblées Générales d'actionnaires	153
21.2.7	Clauses susceptibles d'avoir une incidence sur le contrôle de la société	154
21.2.8	Affectation des résultats (art.24 des statuts)	154
21.2.9	Autres dispositions statutaires	155
<b>22.</b>	<b>CONTRATS IMPORTANTS</b>	<b>156</b>
<b>23.</b>	<b>INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DECLARATIONS D'EXPERTS ET DECLARATIONS D'INTERETS</b>	<b>157</b>
<b>24.</b>	<b>DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC</b>	<b>158</b>
<b>25.</b>	<b>INFORMATION SUR LES PARTICIPATIONS</b>	<b>159</b>

<b>26.</b>	<b>ANNEXES</b>	<b>160</b>
<b>26.1</b>	<b>Rapport de gestion présenté à l'assemblée générale des actionnaires</b>	<b>160</b>
I.	Rapport sur la gestion de l'activité et résultat du groupe KEYRUS au cours de	161
II.	Rapport de gestion sur l'activité de la société KEYRUS au cours de l'exercice	175
III.	facteurs de risques	186
IV.	Informations requises par l'article L.225-100-3 du code de commerce susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	186
V.	Rapport sur les résolutions de la compétence de l'assemblée générale ordinaire	187
VI.	Rapport sur les résolutions de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire	189
<b>26.2</b>	<b>Comptes sociaux au 31 décembre 2010</b>	<b>241</b>
<b>26.3</b>	<b>Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux</b>	<b>259</b>
<b>26.4</b>	<b>Listes des informations financières publiées du 01/01/2009 au 15/05/2010</b>	<b>261</b>
<b>27.</b>	<b>TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL</b>	<b>262</b>

# 1. PERSONNE RESPONSABLE

## 1.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT

Monsieur Eric COHEN en sa qualité de Président-Directeur Général de la société **Keyrus**

## 1.2 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE

« J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion ci-joint figurant en page 160 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. »

Le rapport des contrôleurs légaux relatif aux comptes consolidés 2009, qui figurait page 101-110 du document 2009 contenait l'observation suivante : « Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 1 « Principes comptables » de l'annexe qui expose la première application des normes IAS 1 révisée (« Présentation des états financiers ») et IFRS 8 (« Secteurs opérationnels »). »

Fait à Levallois-Perret,  
Le 20 juin 2011

Eric **COHEN**  
Président-Directeur Général

## 2. CONTROLEUR LEGAUX DES COMPTES

### 2.1 COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

#### **DELOITTE et Associés**

Représenté par Monsieur Joël ASSAYAH

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

Date du premier mandat : Assemblée Générale Extraordinaire du 1<sup>er</sup> décembre 1999

Date d'expiration du présent mandat : A l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2010

#### **CABINET RBA**

Représenté par Madame Soly BENZAQUEN

5, rue de Prony  
75017 Paris

Date du premier mandat : Assemblée Générale Extraordinaire du 1<sup>er</sup> décembre 1999

Date d'expiration du présent mandat : A l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2010.

### 2.2 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



## 2.3 TABLEAU RELATIF A LA PUBLICITE DES HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

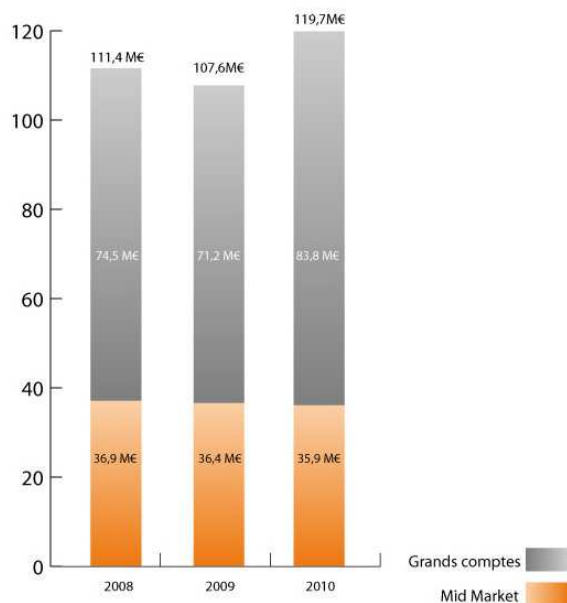
	Deloitte & Associés				RBA				Mazars & Associés				Pontbrian Roy Ethier &			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
<b>Audit</b>																
Commissariat aux comptes, certification,																
- Emetteur	105 000	103 500	75%	71%	24 000	24 000	51%	56%	-	-	0%	0%			0%	0%
- Filiales intégrées globalement	34 250	41 400	25%	29%	23 000	19 000	49%	44%	22 318	20 939	100%	100%	13 534	14 241	100%	100%
Autres diligences et prestations																
- Emetteur	-	-			-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%
- Filiales intégrées globalement	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%
<i>Sous-total</i>	139 250	144 900	100%	100%	47 000	43 000	100%	100%	22 318	20 939	100%	100%	13 534	14 241	100%	100%
<b>Autres prestations rendues par les réseaux aux</b>																
- Juridique, fiscal, social	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%
- Autres (à préciser si > 10 % des honoraires)	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%
<i>Sous-total</i>	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>139 250</b>	<b>144 900</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>47 000</b>	<b>43 000</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>22 318</b>	<b>20 939</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>13 534</b>	<b>14 241</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Les auditeurs des filiales du Groupe **Keyrus** sont MAZARS & ASSOCIES pour **Keyrus** do Brazil et PONTBRIAN ROY ETHIER pour **Keyrus** Canada. Les honoraires de Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés pour les exercices clos le 31 décembre 2010 et 2009 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. INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONNEES

Pour chacun des exercices clos les 31 décembre 2010, 2009 & 2008, l'information financière a été extraite des états financiers consolidés de la société préparés selon les normes IFRS.

**Chiffre d'affaires 2010 : 119,7 M€**

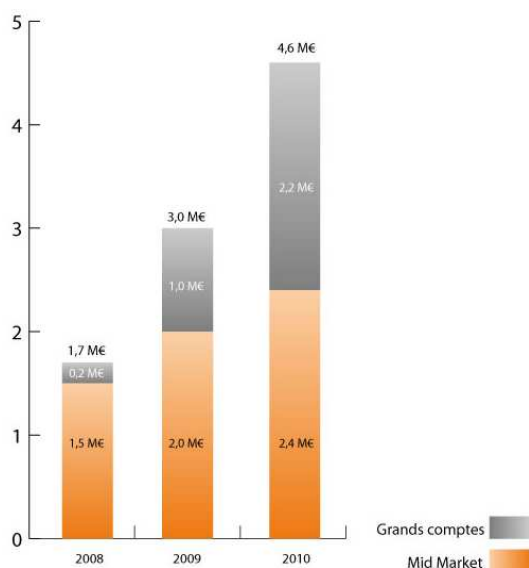


Le Groupe **Keyrus** a réalisé un chiffre d'affaires de 119,7 M€ en 2010 contre 107,6 M€ en 2009, soit une progression de 11,24%.

Cette progression s'est principalement caractérisée par une forte croissance organique de l'activité Grands Comptes, gage de la pertinence de la stratégie et de l'offre de services du Groupe.

L'activité Mid Market a démontré, quant à elle, une structure de rentabilité performante et reste en bonne position pour la reprise d'une stratégie de croissance rentable.

## Résultat Opérationnel Courant : 4,6 M€



Le Résultat opérationnel Courant s'élève à 4.610 K€ au 31 décembre 2010 contre 3.044 K€ au 31 décembre 2009, soit une progression de l'ordre de 51 % (+24% hors impact du reclassement en impôt de la CVAE dans les comptes 2010 – 0,8 M€).

### Principales données financières

RUBRIQUES	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008
Chiffre d'affaires	119,7	107,6	111,4
<i>Dont international</i>	31%	25%	28%
Résultat opérationnel courant	4,6	3,0	1,7
Résultat opérationnel	4,2	2,4	-0,8
Résultat financier	-0,9	-1,0	-2,2
Résultat net part du Groupe	2,7	1,5	-3,6
Capitaux propres	29,3	26,0	0,0
Trésorerie	14,9	11,1	11,1

Le résultat financier reste stable comparé à 2009.

### Bilan consolidé – résumé

ACTIF	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008
Actifs non courants	43,8	41,3	41,3
Actifs courants	52,0	49,3	49,3
Trésorerie	14,9	11,1	11,1
<b>Total</b>	<b>110,7</b>	<b>101,7</b>	<b>101,8</b>

PASSIF	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008
Capitaux propres	29,3	26,0	26,0
Passifs non courants	18,6	19,1	19,1
Passifs circulants	62,8	56,6	56,6
<b>Total</b>	<b>110,7</b>	<b>101,7</b>	<b>101,8</b>

La structure financière du Groupe est renforcée par l'effet des résultats positifs et d'une bonne gestion de la trésorerie. La trésorerie s'établit à 14,9 M€ en fin d'année, en progression de 3,8 M€ et la dette financière nette est ramenée à -0,9 M€ (+5 M€ en 209).

## 4. 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.

### 4.1 RISQUES LIÉS A L'ACTIVITE

#### 4.1.1 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 ou confirme chaque année un nombre important de référencements.

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

	2010	2009
Premier client	6,22%	4,95%
Cinq premiers clients	15,73%	12,95%
Dix premiers clients	22,52%	18,10%

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

#### 4.1.2 Risques liés aux projets

Le Groupe réalise une part de plus en plus importante de son chiffre d'affaires sous forme de projets ou services avec engagement de résultat (31% en 2010 versus 28% en 2009). 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.

#### 4.1.3 Risques liés aux évolutions technologiques

Le secteur français des Logiciels & Services a connu en 2010 une croissance de +1,5% en 2010 (vs +0,5% en 2009) avec une demande en hausse toujours impactée cependant par des investissements trop faibles qui se sont néanmoins maintenus en 2010, des cycles de ventes plus longs que par le passé et une forte pression sur les prix.

En dépit d'un contexte économique toujours incertain, le secteur des Logiciels & Services devrait à nouveau progresser en 2011 avec une croissance estimée par Syntec Numérique à + 3,5% pour l'activité logiciels, conseil et services informatiques et conseil en technologie.

**Keyrus** a annoncé une croissance de son chiffre d'affaires de 9% sur le premier trimestre 2011 versus 2010. Cette prévision s'appuie d'une part sur la bonne performance globale du secteur en 2010 qui a su bénéficier du redémarrage de la demande avec une reprise commerciale remarquable dès le 1<sup>er</sup> semestre 2010 et confirmée en fin d'année avec un excellent 4<sup>ème</sup> trimestre.

Les composantes de cette croissance se trouvent également dans la confirmation de l'augmentation sur le premier trimestre 2011 du nombre de projets, le déploiement actif de nouvelles offres et services ainsi que l'amélioration notable du rapport prix/valeur.

#### 4.1.4 Risques liés à la concurrence

Malgré un grand nombre de consolidations ces dernières années, notamment chez les éditeurs, 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.

#### 4.1.5 Risques liés aux fournisseurs

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

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

Le secteur français des Logiciels & Services a connu en 2010 une croissance de +1,5% en 2010 (vs +0,5% en 2009) avec une demande en hausse, toujours impactée par des investissements trop faibles qui se sont néanmoins maintenus en 2010, des cycles de ventes plus longs que par le passé et une forte pression sur les prix.

En dépit d'un contexte économique toujours incertain, le secteur des Logiciels & Services devrait à nouveau progresser en 2011 avec une croissance estimée par Syntec Numérique à + 3,5% pour l'activité logiciels, conseil et services informatiques et conseil en technologie.

**Keyrus** a annoncé une croissance de son chiffre d'affaires de 9% sur le premier trimestre 2011 versus 2010. Cette prévision s'appuie d'une part sur la bonne performance globale du secteur en 2010 qui a su bénéficier du redémarrage de la demande avec une reprise commerciale remarquable dès le 1<sup>er</sup> semestre 2010 et confirmée en fin d'année avec un excellent 4<sup>ème</sup> trimestre.

Les composantes de cette croissance se trouvent également dans la confirmation de l'augmentation sur le premier trimestre 2011 du nombre de projets, le déploiement actif de nouvelles offres et services ainsi que l'amélioration notable du rapport prix/valeur.

#### 4.1.7 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 continuer sa croissance organique en 2011.

Les investissements en moyens de recrutement « externes » (salons, forums, cabinets de chasse..) ont été poursuivis avec notamment une animation soutenue du dispositif de cooptation.

#### 4.1.8 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.

### 4.2 RISQUES JURIDIQUES

#### 4.2.1 Risques réglementaires

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

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

Néant

#### 4.2.3 Assurances – couverture des risques

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

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

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

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

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

Une analyse des provisions pour risques est donnée dans la note 20 des comptes consolidés.

#### 4.2.4 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. Ce fut le cas lors de la mise en place des 35 heures ou des taxes additionnelles telles que la CSG/CRDS, ou de la loi du 30 juin 2004 relative à la solidarité pour l'autonomie des personnes âgées et des personnes handicapées.

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

#### 4.2.5 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.

### 4.3 RISQUES DE MARCHE

#### 4.3.1 Risques de change et de taux

Le Groupe réalise 85% de son chiffre d'affaires en € (euros). L'exposition au risque de change se décompose comme suit :

31 DECEMBRE 2010						
RUBRIQUES	ACTIF	PASSIF	ENGAGEMENT EN DEVISE	POSITION	INSTRUMENTS	POSITION
				NETTE AVANT COUVERTURE	FINANCIERS DE COUVERTURE	NETTE APRES COUVERTURE
EURO	97 898	68 935		28 963		28 963
\$ CAD	7 401	6 385		1 015		1 015
REAL	3 795	4 429		-633		-633
AUTRES	1 601	1 599		2		2
TOTAL	110 695	81 348	-	29 347	-	29 347

L'endettement bancaire de **Keyrus** est principalement à taux variable. Un instrument de couverture visant à limiter le risque de trop grande variabilité de ce taux a été contracté sur une base de 7,04M€ :

RUBRIQUES	> à 1 an	1 an à 5 ans	Au-delà
Passifs Financiers	4 731	10 972	-
Actifs Financiers	-	-	-
Position nette avant gestion	4 731	10 972	-
Hors bilan	1 760	5 280	-
Position nette après gestion	2 971	5 692	-

Les valeurs mobilières de placement représentent 4 M€ et la trésorerie disponible est de 11 M€.

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 87 K€.

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

#### 4.3.2 Risque sur les actions

RUBRIQUES	Portefeuille	
	d'actions tierces ou OPCVM	Portefeuille d'actions propres
Position de l'actif	Néant	459
Hors bilan	Néant	Néant
Position nette globale	Néant	459

#### 4.3.3 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.

#### 4.3.4 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 emprunts bancaires à hauteur de 14.565 K€ (contre 16.036 K€ à fin 2009) sont conclus à des taux d'intérêt variables et exposent donc le Groupe au risque de fluctuation des taux. Les intérêts sur les dettes à taux variable sont indexés sur l'Euribor 3 mois. Afin de minimiser son risque de taux, le Groupe a procédé à une couverture partielle (7,04 M€) de son endettement.

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 :



- **BANQUE PALATINE** : Nouvel emprunt bancaire en date du 8 octobre 2010 pour un montant de 3 M€:
  - 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 doit demeurer inférieur à 0,9 sur la durée des obligations.
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé doit demeurer inférieur à 3 sur la durée des obligations
    -
- **OBSAAR** : Les conditions financières sont présentées ci-après :
  - Montant : 13.000.000 €
  - Durée de l'emprunt : 6 ans
  - Amortissement des obligations : 5 tranches annuelles égales à partir du 12 août 2010
  - Taux d'intérêt EURIBOR 3 mois – 1,26%
  - Ratios financiers :
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur ses capitaux propres consolidés doit demeurer inférieur à 0,9 sur la durée des obligations.
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé doit demeurer inférieur à 3,5 au 31 décembre 2008 puis inférieur à 3 sur la durée des obligations
    - EBITDA est à comprendre comme l'EBITDA consolidé correspondant au résultat opérationnel courant augmenté des dotations (nettes des reprises) aux amortissements et provisions et des impacts IFRS liés aux rémunérations payées en actions pour la partie des charges ne donnant pas lieu à décaissement.
- **BNP** : Les conditions financières des autres emprunts bancaires sont présentées ci-après :
  - Solde au 31 décembre 2010 : 1,4 M€
  - Tirage sur 5 ans sous forme de billet sur 6 mois au maximum
  - Remboursement annuel correspondant à 1/5 de la dette
  - Taux d'intérêt EURIBOR + 0,5%
  - Commission de confirmation de 0,25%
  - Ratios financiers :
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur ses capitaux propres consolidés doit demeurer inférieur ou égal à 0,7 sur la durée du concours.
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'excédent brut d'exploitation consolidé doit demeurer inférieur ou égal à 3 sur la durée du concours.
- **ETICA (filiale du LCL)** :
  - Montant : 0,4 M€
  - Durée de l'opération : 3 ans à compter juin 2010
  - Nature : matériel informatique relatif à l'offre CLOUD COMPUTING
  - Remboursement mensuel de 12 K€
  - Ratios financiers : aucun ratio financier n'est associé à ce financement
- **FACTUM FINANCE** :
  - Montant : 0,6 M€
  - Durée de l'opération : 3 ans à compter du 26 octobre 2010
  - Nature : matériel informatique
  - Remboursement mensuel de 16 K€
  - Ratios financiers : aucun ratio financier n'est associé à ce financement

## 5. INFORMATIONS CONCERNANT L'EMETTEUR

### 5.1 HISTORIQUE ET EVOLUTION DE LA SOCIETE

#### 5.1.1 Dénomination sociale et siège social

Dénomination sociale : **Keyrus**

Siège Social : 155, rue Anatole France, 92593 Levallois Perret Cedex

#### 5.1.2 Forme juridique

**Keyrus** est une société anonyme de droit français à Conseil d'Administration régie par les dispositions du Code de Commerce.

#### 5.1.3 Registre du Commerce et des Sociétés - Code activité

La Société est immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Nanterre.

RCS Nanterre : 400 149 647

Code APE / NAF : 6202 A

#### 5.1.4 Date de constitution - Durée 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.

#### 5.1.5 Exercice social (art. 30 des Statuts)

L'exercice social commence le 1er janvier et se termine le 31 décembre de chaque année civile.

#### 5.1.6 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.

## 5.1.7 Autres informations

### a) Renseignements relatifs à la cotation de la société

#### Place de cotation

Les actions **Keyrus** sont admises à la négociation depuis le 20 juillet 2000. Elles sont désormais inscrites à la cote du marché Euronext de NYSE Euronext, compartiment C (Small Caps) de la Bourse de Paris. Aucune autre demande d'admission n'a été déposée sur une place étrangère.

#### Libellé

Libellé : **Keyrus**

Code Euroclear France : 7607

Code ISIN : FR0004029411

#### Organisme financier assurant le service des titres

CACEIS

Services Financiers Emetteurs

14 rue Rouget de Lisle

92862 Issy les Moulineaux Cedex 09

### b) Evolution du marché de l'action Keyrus

#### *Nombre de titres de l'émetteur et volumes traités*

Mois	Volume			Cours		Capitalisation (en M€)
	Total	Moyen/jour	VWAP	Le plus bas	Le plus haut	
janv.-09	256 287	12 204	0,52	0,44	0,55	8,71
févr.-09	80 791	4 040	0,49	0,47	0,55	8,37
mars-09	221 350	10 061	0,45	0,42	0,54	8,03
avr.-09	532 476	26 624	0,75	0,47	0,84	12,98
mai-09	640 990	32 050	0,92	0,77	1,07	15,71
juin-09	310 913	14 132	0,87	0,84	1,01	14,68
juil.-09	184 480	8 021	0,86	0,83	0,88	14,68
août-09	918 135	43 721	0,96	0,83	1,10	16,39
sept.-09	914 003	41 546	1,17	0,87	1,25	19,98
oct.-09	597 241	27 147	1,17	1,10	1,30	19,12
nov.-09	173 812	8 277	1,04	1,02	1,19	17,93
déc.-09	241 976	11 523	1,09	1,04	1,15	18,78
janv.-10	335 777	16 789	1,16	1,08	1,25	19,98
févr.-10	220 422	11 021	1,14	1,03	1,30	19,12
mars-10	383 027	16 653	1,26	1,11	1,40	21,17
avr.-10	266 849	11 119	1,29	1,25	1,36	22,37
mai-10	353 028	16 811	1,08	1,01	1,35	18,44
juin-10	145 328	6 606	1,10	1,02	1,20	18,61
juil.-10	71 758	3 417	1,15	1,06	1,16	19,12
août-10	81 219	3 692	1,13	1,10	1,18	19,46
sept.-10	447 569	20 344	1,24	1,09	1,31	21,17
oct.-10	1 732 597	82 505	1,65	1,20	1,97	28,00
nov.-10	252 180	11 463	1,56	1,52	1,68	25,95
déc.-10	339 340	14 754	1,51	1,48	1,76	25,61
janv.-11	514 546	24 502	1,67	1,49	1,85	28,68
févr.-11	525 963	26 298	1,78	1,65	1,89	30,90
mars-11	1 307 145	56 832	1,75	1,46	2,06	30,22
avr.-11	471 454	20 498	1,76	1,69	1,90	30,39
mai-11	379 904	17 268	1,77	1,72	1,85	29,88

Evolution du cours de l'action depuis le 1 janvier 2010

### Cotations et volumes traités



#### 5.1.8 Historique et évolution de la société

**1996** : **Eric COHEN**, président fondateur de **Keyrus** positionne dès sa création l'entreprise sur une activité de conseil et de mise en œuvre de solutions autour des nouvelles technologies.

**1997** : **Keyrus** s'ouvre à l'international avec la création à Montréal de la société Progiware Information Technology Inc., devenue depuis avril 2000 filiale de **Keyrus** et aujourd'hui dénommée **Keyrus Canada**.

**1998** : **Keyrus** renforce sa spécialisation en orientant son activité autour de deux axes principaux : l'informatique décisionnelle et l'intégration de systèmes Internet.

**1999** : **Keyrus** se structure en Business Units spécialisées avec l'objectif de capitaliser tant au niveau technique que sur ses métiers.

La société réalise sa première opération de croissance externe avec la reprise des activités de service du groupe Dalet Technologies. **Keyrus** crée ainsi un pôle d'expertise en Knowledge Management.

**2000** : L'année est marquée par deux acquisitions avec en juin celle de la société **Cyborg**, spécialiste du conseil et de l'intégration de Systèmes de Gestion Intégrés. Cette acquisition majeure permet à **Keyrus** d'élargir sa base clientèle à un marché en pleine croissance : les moyennes entreprises. L'acquisition d'une Agence Web vient également renforcer l'expertise de **Keyrus** sur le Web notamment sur le segment des grands comptes.

En Juillet, **Keyrus** s'introduit au Nouveau Marché d'Euronext Paris.

- 2001** : Les acquisitions d'ACTIWARE (Rhône-Alpes) et de SOLID PARTNERS (Belgique) orientent clairement la stratégie de développement du groupe dans le domaine de la Business Intelligence.
- 2002** : Renforcement du leadership de **Cyborg** sur le segment Mid Market via l'acquisition des sociétés TG SOFT (PACA) et CREASOFT (Ile-de-France).
- 2003** : La croissance externe se poursuit par l'acquisition d'une SSII parisienne qui propose une offre centrée autour de la formation et l'accompagnement des Directions des Systèmes d'Information dans le passage aux NTIC.  
Par cette opération, **Keyrus** renforce sa position auprès d'une clientèle de Grands Comptes.
- 2004** : **Keyrus** étend le développement de ses activités Business Intelligence au sein de sa filiale **Keyrus** Suisse et en région PACA. L'année est aussi marquée par le succès de l'augmentation de capital avec 4,3M€ de fonds levés. **Keyrus** obtient, par ailleurs, le label ANVAR et s'inscrit parmi les entreprises cibles de Fonds Communs de Placement dans l'Innovation.
- 2005** : Accélération de la croissance externe avec l'acquisition de 4 sociétés : ALPHA TECHNOLOGIES, spécialiste en Systèmes de Gestion Intégrés pour le Mid Market permet à **Cyborg** de doubler de taille sur son marché ; TEAMLOG EST ouvre le territoire de l'est de la France aux activités de **Cyborg**; UNIVERSAL TESTING confère à **Keyrus** un nouveau leadership dans le domaine de la Qualité Logiciel ; ETICA SOFTWARE (Espagne et Brésil) dynamise l'expansion internationale des activités de Business Intelligence de **Keyrus**.
- 2006** : L'année 2006 est marquée par un fort développement de la croissance externe avec 6 opérations sur l'année au Canada, en Tunisie et en France, avec une opération majeure sur ce dernier pays : Acquisition de la société ABSYS par CYBORG, filiale du Groupe **Keyrus**, qui devient **Absys Cyborg**.
- 2007** : L'année 2007 s'inscrit comme une année de croissance marquée par la transformation du Business Model du Groupe.  
Acquisition de la société Zeni Corporation, Agence Web, fusionnée fin juin à **Keyrus SA**.  
Poursuite de l'expansion de **Keyrus** au Canada avec l'acquisition de la société Trilogia Solutions Inc., spécialisée dans le conseil et la mise en œuvre de solutions de Business Intelligence et de CRM.
- 2008** : Fin du plan de transformation initié en 2007 et de l'intégration des acquisitions réalisées en 2006 et 2007.  
**Keyrus** est sélectionné par le cabinet d'analystes Gartner parmi les tout premiers spécialistes couvrant l'intégralité des services Business Intelligence / Performance Management sur la région EMEA  
**Keyrus** est récompensé, dans le cadre de ses activités Mid Market par Microsoft qui lui décerne le prix de « Best Performing Partner » du réseau international 'Partner Power' pour l'excellence de sa relation clients et sa performance commerciale.
- 2009** : Amélioration significative des résultats dans un contexte économique difficile, attestant du bienfondé et de la bonne exécution des transformations opérées en 2007 et 2008.  
Ouverture de **Keyrus** Israël afin d'accroître la capacité nearshore et de développer la veille technologique du Groupe  
Renforcement de l'axe conseil de l'offre e-Business & Performance Web avec le lancement de l'agence digitale Spikly, spécialiste du conseil en stratégie Web, de l'e-marketing et communication interactive sur l'ensemble des canaux digitaux.  
Signatures de nouveaux partenariats avec plusieurs éditeurs de solutions innovantes : GB&Smith, Unica, Exalead.

**Keyrus** de nouveau primé par les éditeurs pour sa performance commerciale et son expertise technique : « Best Performing Partner de SAP BusinessObjects » ; « Rookie of the year Qliktech ».

Absys Cyborg, filiale pour le Mid Market du Groupe Keyrus, dévoile « Dynamics KeySuite® », son ERP de Gestion d'Affaires 100% Microsoft Dynamics NAV !

**2010** : L'exercice 2010 s'est traduit par une forte croissance organique de l'activité Grands Comptes, gage de la pertinence de la stratégie et de l'offre de service du Groupe. L'activité Mid Market a démontré une structure de rentabilité performante et est en bonne position pour la reprise d'une stratégie de croissance rentable. Le Groupe **Keyrus** peut maintenant compter sur un portefeuille de services bien en place et un positionnement original et pertinent, et poursuivre, voire même accroître ses investissements en matière d'innovation, de R&D et de nouvelles compétences. Le résultat opérationnel est en forte progression sur les deux segments de marché. La bonne gestion de trésorerie a permis une réduction significative de la dette financière nette du Groupe.

## 5.2 INVESTISSEMENTS

### 5.2.1 Investissements opérationnels

Nos investissements, sur les Grands Comptes, se sont concentrés sur :

- Le lancement de l'agence de communication digitale nouvelle génération – SPIKLY : Après une année 2010 de lancement, le concept est aujourd'hui affiné et capitalise plus largement sur les compétences technologiques de **Keyrus** en matière de solutions WEB.
- Des ouvertures dans différents pays :
  - Le lancement de l'activité PHARMA en Belgique,
  - En Chine, avec l'accompagnement de deux clients français,
  - En Israël, avec un objectif de renforcement des compétences techniques du Groupe autour de solutions majeures ou innovantes.
- L'activité Private Cloud, dont la mise en œuvre est un peu lente que prévue, présente de réelle synergie avec les autres activités.
- L'innovation avec la poursuite des investissements sur les produits de la marque **Keyrus** et des partenariats avec les éditeurs innovants Endeca, Exalead, Hybris, EMC Greenplum, QlikTech, Tableau Software, MeLLmo Roambi.
- Le lancement officiel de l'activité conseil en management via la société **Keyrus** Management le 24 mars 2011. Elle compte à ce jour huit associés. Les investissements ont débuté en 2010 et seront en phase de montée en charge en 2011.

Le marché Sage PME est plus difficile et notre performance sur la gamme X3 doit fortement s'améliorer, notamment grâce à l'acquisition de la société SSIN, intervenue en mars 2011.

### 5.2.2 Opérations de croissance externe réalisées en 2009 & 2010

**Keyrus** n'a procédé à aucune opération de croissance externe en 2009 et 2010.

**Keyrus** n'a pas de projet d'investissement de croissance externe en cours et n'a contracté aucun engagement ferme dans ce cadre à ce jour.

**Keyrus** a cependant acquis sur la période les intérêts minoritaires de la filiale **Keyrus** Canada pour 247K€ début 2009.

Le montant total de la dette résiduelle sur l'ensemble de ces acquisitions est de 1.722 K€ à fin 2010 et correspond aux acquisitions d'Universal Testing et de **Keyrus** do Brazil.

## 6. APERÇU DES ACTIVITES

### 6.1 RENSEIGNEMENTS GENERAUX CONCERNANT L'ACTIVITE

#### UN ACTEUR GLOBAL DU CONSEIL ET DES TECHNOLOGIES INNOVANTES

Implanté sur 4 continents et comptant plus de 1350 consultants et ingénieurs, **Keyrus** est un acteur international global du conseil en Management et de l'intégration de technologies innovantes.

Le Groupe **Keyrus** propose aujourd'hui aux entreprises des principaux secteurs économiques deux grandes familles d'offres de services complémentaires (Executive Services et Performance Solutions Services) aux contenus et approches totalement adaptées au contexte économique et aux enjeux spécifiques des entreprises Grands Comptes et de celles du Mid Market.

Adoptant une stratégie de croissance différenciée par marché, le Groupe **Keyrus** opère sous deux marques dans 11 pays.

- La marque **Keyrus** s'adresse principalement au segment des Grands Comptes & MGE avec, d'une part, une offre de conseil dans les domaines du management et de l'organisation des entreprises, et d'autre part, une offre de conseil et d'intégration de Système d'Information autour d'une expertise historique dans les domaines de la Business Intelligence et de l'Internet.

#### **Keyrus Management**

- Stratégie et organisation

#### **Keyrus**

- Business Intelligence / Performance Management
  - E-Business & Performance Web
  - Hébergement à valeur ajoutée (Cloud Computing, SaaS)
- La marque **Absys Cyborg** est, quant à elle, dédiée depuis 2000 aux PME/MGE ou **Mid Market** avec une expertise autour du conseil et de l'intégration de solutions de gestion intégrées adaptée à ce segment de marché.
- ERP/CRM/ Business Intelligence

Spécialiste de haut niveau sur l'ensemble de ces domaines, fort d'une offre innovante associant de manière intégrée le Conseil et les Technologies, **Keyrus** affiche une mission claire 'Aider les organisations à réaliser leur potentiel'.

Cette mission, à la fois simple et ambitieuse, consiste à mettre en œuvre les organisations, architectures et solutions technologiques pour permettre aux managers et collaborateurs des entreprises de disposer des données nécessaires au bon exercice de leurs responsabilités et d'exploiter ainsi pleinement leur potentiel.

Afin d'appuyer son positionnement et les nombreux facteurs différenciateurs qui le caractérisent, le Groupe **Keyrus** développe depuis son origine une proposition de valeur unique et originale qui traduit à la fois sa vision du marché et sa capacité à faire évoluer son offre pour répondre efficacement aux nouveaux enjeux des entreprises.

## UN GROUPE SOLIDE ET AGILE

**120 M€**

Chiffre d'affaires 2010

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

## SPECIALISTE DE LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS

**350**

Clients  
Grands Comptes\*  
& MGE

*\*dont 80 Global Fortune 500*

**3500**

Clients PME

- Une capacité d'action sur les organisations et les systèmes de gestion de la performance
- Une organisation adaptée par typologie de clients (Grands Comptes, MGE, PME)
- Des compétences fonctionnelles, sectorielles et technologiques

## DES VALEURS AU SERVICE DE NOS CLIENTS

**+1350**

Collaborateurs

- L'esprit d'entreprise diffusé par un fondateur toujours aux commandes
- 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

**11 pays**

sur 4 continents

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





## 6.1.1 Expertises Grands Comptes

### Executive Services

Libérer l'intelligence des organisations, c'est avant tout lever les freins qui les empêchent de réaliser leur potentiel. Tous les dirigeants et les managers le savent : c'est loin d'être facile et l'héritage du passé est souvent lourd. La complexité des organisations, la multiplicité des sources d'informations, le manque de visibilité sur les enjeux, l'absence de projet partagé sont autant de freins possibles aux attitudes collaboratives et à l'enthousiasme nécessaires au succès.

Dans tous les secteurs, le rythme effréné de l'économie, l'exigence des marchés, la compétition mondiale s'imposent aux dirigeants. S'ils n'ont pas de prise sur ces réalités, ils peuvent en revanche agir de l'intérieur, mettre leur organisation en mouvement et la transformer. Comment ? En faisant de son capital intellectuel, de ses savoir-faire et de son capital humain les premiers leviers de sa performance et en s'appuyant sur la puissance et l'interactivité d'Internet pour rapprocher les parties-prenantes de l'entreprise, renforcer les collaborations et valoriser ses offres, ses marques et sa réputation.

Ces deux axes sont 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 aujourd'hui à son offre de conseil et d'intégration de solutions de Business Intelligence, une offre de services (dénommée Executive Services), destinée aux directions générales ainsi qu'aux grandes directions fonctionnelles de l'entreprise, dans le domaine du Conseil en Management (Keyrus Management) et, plus particulièrement pour les directions en charge du marketing et de la communication interactive, dans le domaine du Conseil en Stratégies Digitales (Spikly).

#### 6.1.1.1 Conseil en Management

Marque de conseil en Stratégie et Management du Groupe **Keyrus**, le cabinet **Keyrus MANAGEMENT** a pour vocation d'aider les entreprises à « libérer le potentiel de leurs organisations ». **Keyrus MANAGEMENT** propose à cet effet aux entreprises de tous secteurs une approche novatrice du Conseil qui associe à la fois l'utilisation de méthodes innovantes, la maîtrise du levier technologique pour renforcer notamment l'analyse et une connaissance poussée du management collaboratif, de la gouvernance et des dynamiques d'entreprise.

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



- Un acteur nouveau
    - ▶ Le monde et les entreprises ont changé, l'offre de conseil n'a pas évolué à la même vitesse
  - Des équipes expérimentées et une approche adaptée autour de 4 piliers
    - ▶ Clarté et partage de l'analyse et des objectifs
    - ▶ Mobilisation managériale
    - ▶ Gouvernance
    - ▶ Collaboratif
  - Capitalisation sur des savoir-faire historiques du groupe Keyrus
    - ▶ La maîtrise des outils d'analyse des données, issue de la compétence BI
    - ▶ Projets en Cycle court, issus des méthodes de travail des sociétés leaders du Web
    - ▶ Maîtrise des espaces collaboratifs
  - Des savoir-faire fonctionnels et des compétences sectorielles
    - ▶ Finance
    - ▶ Achats
    - ▶ Risques
    - ▶ Marketing & Ventes
    - ▶ Ressources Humaines
    - ▶ IT
- } Transformation d'entreprise
- Une structure dédiée au conseil en stratégie et management au sein d'un groupe solide et agile focalisé sur la performance des organisations
    - ▶ Un capital ouvert aux associés opérationnels et un modèle pérenne
    - ▶ Une gouvernance adaptée

### 6.1.1.2 Conseil en stratégie web et communication digitale

Devant le constat que le media et le canal Web sont devenus incontournables pour l'ensemble des entreprises, quel que soit leur métier, **Keyrus** à créé l'agence-conseil Spikly pour accompagner ses clients dans tous les aspects de leur stratégie digitale, prolongeant ainsi son offre de service historique en e-Business au Marketing et à la Communication Interactive.

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

Composée d'une trentaine de spécialistes dans chacun des principaux domaines du e-marketing et de la communication digitale, l'agence Spikly propose un ensemble complet d'expertises sur l'ensemble des domaines majeurs du Web.

L'agence s'appuie d'autre part sur l'expertise historique de **Keyrus** dans les domaines du développement et de la mise en œuvre de projets e-Business et Web intégrant les technologies les plus innovantes du marché (cf paragraphe 6.1.1.4).

Le Groupe **Keyrus** propose ainsi une offre Web globale à forte valeur ajoutée qui permet aux entreprises de faire les bons choix stratégiques et techniques pour que leurs investissements Web et e-Business soient véritablement porteurs de différenciation et d'avantages concurrentiels.



- Une agence de communication nouvelle génération
- Un savoir-faire pluridisciplinaire répartis en 3 centres de compétence
  - ▶ Etude & Planning stratégique
  - ▶ Conception & Création
  - ▶ Marketing & Médias
- De fortes capacités créatrices d'innovation
  - ▶ MAD : Marketing Affinitaire Durable, ...
- Une capitalisation sur le savoir-faire e-Business du Groupe **Keyrus**

### Performance Solutions Services

**Keyrus** est un acteur international de référence 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 quatre domaines qui sont aujourd'hui, plus que jamais, stratégiques pour les entreprises : la Business Intelligence, l'e-Business, les solutions de gestion intégrées et de manière transverse, l'hébergement à valeur ajoutée (Public & Private Cloud).

Spécialiste du conseil et des technologies dans ces domaines, **Keyrus** accompagne les entreprises de tous les secteurs dans 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.

### 6.1.1.3 Business Intelligence – Performance Management

Disponibilité et qualité de la donnée, intégrations d'applications, pilotage élargi de l'entreprise, 'appliances' haute-performance, traitements des données non structurées, mobilité, solutions 'on demand' sont aujourd'hui les principaux enjeux portés par la Business Intelligence dans le contexte actuel qui la rendent sans conteste incontournable pour les entreprises en quête de performance.

Fort d'un positionnement précurseur dans ce domaine et d'une expérience de 15 années dans le conseil et l'intégration de solutions de Business Intelligence et Performance Management, **Keyrus** conçoit, élabore et met en place des solutions permettant aux entreprises de traiter, d'analyser et de restituer leurs informations en vue d'optimiser la prise de décision liée au pilotage des activités de l'entreprise.

La capacité à définir et mettre en œuvre des Systèmes d'Information Décisionnels performants s'appuie à la fois sur l'expertise technologique pointue de **Keyrus** et sa connaissance approfondie des métiers des entreprises pour une parfaite adéquation des solutions mises en place aux besoins spécifiques de chaque entreprise.



#### LA VALEUR AJOUTEE D'UN SPECIALISTE HISTORIQUE DU DECISIONNEL

- Un pôle dédié au conseil BI / PM
  - ▶ Architectes, spécialistes fonctionnels et sectoriels avec une vraie capacité de cadrage et de conception.
  - ▶ Conseil sur l'ensemble des grands choix organisationnels et technologiques.
- Des équipes de réalisation expérimentées sur l'ensemble des grandes solutions du marché
  - ▶ Un programme d'alliances avec les 5 grands éditeurs leaders ainsi qu'avec les nouveaux acteurs de ce marché toujours en renouvellement.
- Une veille permanente du Centre Innovation **Keyrus**
  - ▶ Identification, incubation des nouvelles solutions BI / PM du marché
  - ▶ Des produits propriétaires complémentaires des solutions du marché
- Une couverture géographique large permettant de délivrer des projets globaux



#### 6.1.1.4 e-Business & Performance Web

Le concept « e-Business » s'est imposé ces dernières années pour devenir l'un des leviers majeurs et incontournable de la transformation des entreprises.

L'e-Business permet l'amélioration de la performance en autorisant notamment à l'entreprise à communiquer plus largement et rapidement et de commercer plus efficacement. L'e-Business permet souvent ainsi d'augmenter le chiffre d'affaires et le « life time value » des clients, en favorisant la conquête de nouveaux prospects, en offrant de nouveaux services, mais aussi en diminuant les distances, en augmentant la productivité administrative, la motivation et la performance du personnel, en rapprochant fournisseurs et acheteurs, en permettant le commerce collaboratif.

L'e-Business marque ainsi l'évolution des pratiques et des modes de gestion traditionnels vers les processus électroniques. Il s'appuie sur les technologies e-Business et Web pour rationaliser les processus, accroître la productivité et, de manière générale, optimiser l'efficacité de l'entreprise ».

Comptant à ce jour 80 consultants et ingénieurs, l'activité e-Business du Groupe **Keyrus** a pour vocation de développer la plus haute expertise autour des technologies majeures e-Business et Web ainsi que d'identifier les solutions innovantes les plus pertinentes du marché en réponse aux besoins des entreprises non seulement en termes d'évolution de leurs Systèmes d'Information mais également d'optimisation de leurs vecteurs et canaux de communication online.



#### EXPERTISE ET INNOVATION

- Une expertise e-Business historique et des pôles de compétences dédiés sur les technologies leaders du marché
- Une veille permanente du Centre Innovation de **Keyrus**, incubateur et testeur des dernières solutions e-Business
  - ▶ Moteurs de recherche,
  - ▶ ciblage comportemental,
  - ▶ Gestion de contenus/CMS...
- Des solutions d'hébergement en mode Cloud et SaaS
- Trois plates-formes de production (IDF – Lyon – Tunisie)
- Des programmes d'alliances avec les grands éditeurs de solutions, et les acteurs émergents



### 6.1.1.5 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 un savoir-faire reconnu qui garantit la valorisation des données issues des essais cliniques menés dans les domaines de la recherche pharmaceutiques, des biotechnologies, des produits nutritionnels et d'appareils médicaux.

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

Stimulé 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 pour leur proposer, fort de son expérience du secteur de la pharmacie et de sa double expertise métier et technologique, un accompagnement dans leurs activités de développement de produits tels que les cosmétiques, produits nutritionnels, dispositifs médicaux...).



#### **PARTENAIRE DE LA RECHERCHE DES ENTREPRISES DU MEDICAMENT ET DE LA NUTRITION**

- Une expérience de plus de **14 ans** des essais cliniques dans l'industrie pharmaceutique et la nutrition
- Une gamme complète de prestations organisée en 5 départements: **Clinique, Biométrie, pharmacovigilance et Médical et Assurance Qualité**
- Une double compétence **métier & technologique** (services bio-informatiques)
- Une expertise en **Business Intelligence** associée à la **Recherche Clinique**
- (Reporting en pharmacovigilance - Conseil et prédiction en économie de la santé/ PMSI - Marketing Pharmaceutique (Statistiques, prédictions et données symboliques).
- **150** collaborateurs (inclus en partie dans les effectifs BI/PM – Cf. paragraphe 6.1.1.3)
- **Deux implantations européennes** (France et Belgique) et une intervention au niveau international
- Des partenariats stratégiques avec des centres investigateurs à fort potentiel de recrutement et des prestataires logistiques de confiance.

## 6.1.2 Expertises Mid Market

### 6.1.2.1 Solutions de Gestion intégrées

**Absys Cyborg**, filiale du groupe **Keyrus**, se positionne comme un acteur national de référence dans la commercialisation et le déploiement de solutions de gestion pour les entreprises en France et en Belgique.

Ce leadership s'appuie sur la mise en marché d'une offre permettant d'intégrer des solutions de type ERP, Comptabilité- Finance, Paie-RH, CRM et Business Intelligence à l'ensemble des systèmes d'information supports des processus opérationnels : processus administratifs, comptables et financiers, processus marketing et commerciaux, processus logistique et production.

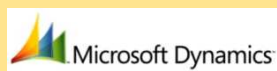
En outre, Absys Cyborg propose une gamme de solutions ERP dédiées aux métiers suivants :

- Services aux professionnels : SSII, bureaux d'étude, sociétés de conseil, énergies renouvelables, instituts de sondage...
- Industries du semi-process (biotechnologie, cosmétique, négoce de produits médicaux ou parapharmaceutiques, chimie...)

La clientèle Mid Market, intéressée par une offre globale associant maîtrise des projets et des technologies, trouve ainsi un prestataire expert dans son domaine, qui propose une qualité de service dans la durée.



- **Une structure solide**
  - 330 collaborateurs
  - 3500 clients sous contrat de support
  - 17 agences en France et en Belgique
  - Une division 'Absys Cyborg Global Solutions'
    - ▶ Division dédiée aux déploiements de projets internationaux
    - ▶ Absys Cyborg est membre fondateur du réseau 'Partner Power International'
- **Une relation durable**
  - Proximité clients
  - Pérennité (20 ans de présence sur le marché Mid Market)
  - Pragmatisme
- **Des garanties de réussite dans le déploiement des projets**
  - Les plus hauts niveaux de certification Sage et Microsoft :
    - ▶ Centre de Compétences Sage PME et MGE (Sage 100, Sage 1000, Sage ERP X3)
    - ▶ Membre du Microsoft Dynamics President's Club / Inner Circle (Sage Dynamics)
  - Politique de certification de tous ses consultants par les éditeurs Sage et Microsoft Dynamics
  - Réactivité et disponibilité : 80 consultants Microsoft / 120 consultants Sage
  - Support post déploiement : 35 consultants sédentaires dédiés (hot-line)



### 6.1.3 Métiers

Le Groupe **Keyrus** a fait évoluer au cours des années, de façon continue, son organisation et ses offres pour couvrir aujourd'hui l'ensemble de la chaîne de vie des projets de ses clients Grands Comptes dans les domaines du Conseil en Management, de la Business Intelligence, de l'e-Business, du Performance Web et des entreprises du Mid Market dans le domaine des solutions de Gestion intégrées ERP/CRM/BI.

**Keyrus** propose autour de l'ensemble de ces offres une gamme complète de prestations autour des axes du Conseil et des Technologies.

#### CONSEIL

- **Conseil en Management**

**Keyrus** Management, cabinet de Conseil en Management du Groupe **Keyrus**, se différencie par une approche novatrice pour répondre efficacement aux difficultés croissantes de mobilisation et d'efficacité collective et durable des ressources humaines autour d'objectifs compris et partagés, qui empêchent les organisations d'exploiter tout leur potentiel.

Créé par des professionnels expérimentés du monde du Conseil, **Keyrus** Management propose une démarche innovante sur l'ensemble de ses différentes expertises – conseil en Ressources Humaines, en stratégie Marketing / Ventes, en performance des fonctions Finance, Achats et Systèmes d'information – et compétences sectorielles (Institutions Financières, Industries de transformation, Energie, Services et Secteur Public).

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

#### Une approche adaptée pour libérer les organisations et recréer l'agilité

L'approche conseil de **Keyrus** Management repose sur quatre piliers, facteurs indispensables et décisifs de réussite et d'accélération des projets, quelle que soit leur nature :

- **Analyse** : cette phase, partie intégrante de toutes les approches projets, doit être fortement renforcée, focalisée sur des données comprises et reconnues par les acteurs de l'entreprise, de façon à réellement poser les constats et objectifs de façon claire et objective aux yeux des participants.
- **Mobilisation** : en préalable à tout projet, s'assurer de la compréhension, de l'acceptation puis de la mobilisation des acteurs. La « conduite du changement » commence au premier jour du projet, elle en est un préalable indispensable.
- **Gouvernance** : formaliser les règles et l'organisation, les rôles et responsabilités, les systèmes, indicateurs et instances de suivi des projets et initiatives, en lien avec la gouvernance globale de l'organisation, de façon à les transférer le plus vite possible aux équipes opérationnelles et à en assurer la pérennité. Une mission de conseil n'est pas faite pour durer le plus longtemps possible mais pour être la plus courte possible !
- **Développement d'une culture collaborative** : favoriser le travail transversal, créer et mener des projets réunissant des collaborateurs de tous les métiers et territoires, partager pro-activement les bonnes pratiques, donner des clés du fonctionnement matriciel et des environnements multiculturels... sont autant de facteurs indispensables à la réussite des entreprises mais source d'extrême inconfort pour leurs collaborateurs, souvent formés dans des modes de fonctionnement plus hiérarchiques et cloisonnés.



## Un large savoir-faire fonctionnel au service de la transformation, du pilotage et de la performance des entreprises

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

#### *Support à la stratégie et au Business*

- Pilotage de la Performance (Tableaux de bord, processus prévisionnel et consolidation)
- Maîtrise des coûts
- Analyse des coûts et de la rentabilité
- Pilotage de la masse salariale

#### *Efficacité de la fonction finance*

- Organisation de la filière finance
- AMOA ERP
- AMOA Reporting, Décisionnel
- Processus, design

### **ACHATS**

#### *Stratégie achats*

- Evolution de l'organisation et du rôle des acheteurs
- Gestion de la relation fournisseur
- Rationalisation des achats
- Analyse de la valeur comme source de décisions

#### *Performance de la fonction achats*

- Optimisation de la performance Q/C/D sur une famille
- Optimisation des processus
- Mise en œuvre de systèmes (Reporting, ERP, E-Procurement)
- Dématérialisation des factures

### **RISQUES**

#### *Maîtrise des risques et conformité*

- Méthodologies & Ingénierie
- Organisation & Contrôle
- Conformité & Réglementation

#### *Performance et pilotage des fonctions Risques*

- Performance (Production, Solutions, Référentiels, Qualité)
- Pilotage (Gouvernance, Reporting, Simulations)

## **RESSOURCES HUMAINES ET ORGANISATION**

### *Efficacité, gouvernance et pilotage de la fonction RH*

- Organisation et gouvernance de la fonction RH
- Pilotage RH
- Optimisation de la fonction RH et SIRH
- Conseil métier sur les processus clés (rémunération, performance RH,...)
- Marketing RH et réputation, Diversité

### *Transformation métier*

- Mobilisation managériale et conduite du changement
- Planification stratégique des ressources
- Développement de la culture de la coopération et outils collaboratifs
- Motorisation de programmes de transformation

## **MARKETING & PERFORMANCE COMMERCIALE**

### *Marketing de l'offre*

- Optimisation de portefeuille
- Etude de Marché et innovation
- Conception de l'offre et Business Case
- Mise sur le marché de l'innovation

### *Performance commerciale*

- Segmentation clients
- Stratégie relationnelle multi-canal
- Organisation des réseaux de distribution
- Efficacité commerciale

## **FONCTION IT**

- Stratégie IT
- Architecture
- Gestion de projet
- Développement de Système d'Information
- Contrôle (Planning et Coordination, atteinte des objectifs)
- Gestion des risques
- Gestion de la Qualité
- RH & Sourcing

- **Conseil en Systèmes d'Information – Business Intelligence / Performance Management**

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

- Etude de cadrage – Trajectoire BI
- Architectures fonctionnelles et techniques ;
- Méthodologies de mise en œuvre ;
- Organisation et processus BI/PM
- Conduite du changement (Formation, Transfert de compétences, Plan de communication, Mise en place de centres de compétences) ;
- Assistance à la maîtrise d'ouvrage (Cadrage, Rédaction de spécifications fonctionnelles, Animation d'ateliers...);
- Audits de solution et aide au choix de solutions.

## **INTEGRATION**

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.

- Définition des besoins
- Prototypage
- Proof of Concept
- Architecture SI
- Paramétrage, personnalisation de solution
- Phases de test de la solution
- Assurance Qualité
- Déploiement de solution
- Gestion du changement
- Transfert de compétences et formation
- Développement nearshore & offshore
- Conception de solutions innovantes (Audit, Versioning, Diffusion de tableaux de bords, Sécurité, Performance des bases de données...)

## **EXPLOITATION**

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

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

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

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

#### 6.1.4 Partenaires conseil et technologiques

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

Cette stratégie partenariale se matérialise par l'obtention ou la reconduction chaque année par **Keyrus** d'un très haut niveau de certifications sur les technologies des principaux éditeurs du marché.

- **IBM/Cognos/IM** (Certified Partner), **Datastage, Netezza, Unica**
- **Microsoft** (Gold Partner)
- **Oracle** (Certified Partner), **Hyperion, Exalead**
- **QlikTech** (Certified Partner)
- **SAP/Business Objects** (Platinum Partner)
- **SAS** (Alliance Partner)
- **Talend** (Platinum Partner)

Dans le cadre de sa stratégie de développement et commercialisation de solutions innovantes, **Keyrus** s'est rapproché en 2010 de nouveaux acteurs émergents innovants de l'édition de logiciels.

- **MeLLmo RoamBI** (application analytique d'accès avancé des données BI sur smartphones et tablettes)
- **Tableau Software** (Editeur d'outils de reporting et d'analyse basés sur la technologie 'Rapid-fire analytics')
- **EMC Greenplum** (solution de gestion des systèmes de Data Warehouse)

Par ailleurs, l'étendue des partenariats dans chaque domaine d'offres permet à **Keyrus** de ne pas être lié à un partenaire et donc de ne pas dépendre de sa politique ni de sa stratégie commerciale.

Cette indépendance permet ainsi à **Keyrus** de se positionner comme un consultant objectif dans les préconisations à ses clients de solutions pertinentes et réellement adaptés sur des missions de benchmark ou d'aide au choix d'outils.

De la même manière, **Absys Cyborg** a développé pour le segment du Mid Market et depuis de nombreuses années des liens très étroits avec les principaux éditeurs des solutions de gestion pour les entreprises : Microsoft et Sage.

En parallèle à ces partenariats éditeurs, **Absys Cyborg** a également développé un réseau international 'Partner Power International', premier partenaire mondial de Microsoft (avec plus de 170 bureaux répartis dans plus de 50 pays) pour l'implémentation des solutions ERP Microsoft Dynamics à destination d'entreprises internationales.

### 6.1.5 Nouveaux services et produits lancés sur le marché en 2010

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

**Keyrus** dispose, en plus de ce Centre Innovation, d'implantations sur le territoire Nord Américain (**Keyrus** Canada) ainsi qu'en **Israël**.

Cette présence sur ces marchés, regardés comme le fief de la R&D des plus grands éditeurs et le berceau des principales technologies émergentes, permet à **Keyrus** d'anticiper les évolutions technologiques à venir et de bénéficier de l'expérience d'un marché d'« early adopters ».

Les ingénieurs et consultants de **Keyrus** peuvent ainsi faire bénéficier au plus tôt l'ensemble des clients du Groupe d'expériences de mise en œuvre de nouvelles technologies comme en témoignent les nombreux lancements de 'commercialisation en précurseur' de **Keyrus** par le passé sur les technologies de Netezza, QlikTech, Tagetik, Unica, Endeca ...

#### 6.1.5.1 Keyrus Management : activité de conseil en management

Le constat dressé par **Keyrus** sur les organisations d'aujourd'hui est paradoxale en soulignant d'une part la grande richesse de ces dernières en termes de capital intellectuel, savoir-faire et ressources humaines et leur difficulté malgré tout à réaliser leur potentiel.

La complexité des organisations matricielles, la multiplicité des sources d'information, langages et cultures, la vitesse de mouvement voulue par le management, le manque de visibilité sur l'ensemble des enjeux ou de partage d'un projet clair et commun sont autant de freins possibles à des attitudes pleinement collaboratives et à l'enthousiasme nécessaire au succès.

Pour aider les entreprises à répondre à ces difficultés, **Keyrus** a ajouté en 2010 à son offre historique autour du conseil et de l'intégration de solutions de Gestion de la Performance, une offre de conseil en management, structurée autour de 6 pôles d'expertises (décrits au paragraphe 6.1.3) et destinées aux directions générales, comités exécutifs et grandes directions fonctionnelles des entreprises.

#### 6.1.5.2 Solution de recherche et d'accès à l'information en entreprise et sur le Web

**Keyrus** a initialisé début 2010 un partenariat avec Exalead, leader européen de solutions logicielles d'accès à l'information.

En choisissant de commercialiser la solution Exalead CloudView, **Keyrus** souhaite renforcer sa gamme de solutions innovantes d'optimisation de l'accès aux données structurées et non structurées, déjà riche des solutions de l'éditeur Endeca.

Cette nouvelle alliance a permis à **Keyrus** en 2010 d'ajouter à son offre de solutions de Performance Web un nouvel outil alternatif et innovant de recherche, d'accès et d'analyse à l'information au travers de la solution Exalead CloudView.

La plate-forme avancée d'accès à l'information Exalead CloudView offre aux entreprises la possibilité de rechercher, de traiter et de valoriser l'information de manière intelligente, exhaustive et en temps réel, non seulement sur le Web, mais aussi sur la plupart des contenus de l'entreprise comme ses serveurs de fichiers, ses messageries emails ou ses bases de données de très forte volumétrie.

En indexant les contenus, en les catégorisant et en les structurant de manière à leur donner du sens, la technologie Exalead permet de créer à la fois des applications 360° et de Business Intelligence et ceci, très rapidement et à un coût limité.

Exalead apporte ainsi aux utilisateurs des fonctionnalités inhérentes au monde de la recherche Web (assistance de recherche à l'utilisateur, accès direct aux contenus documentaires, multimédia et sociaux) tout en garantissant aux Directions Informatiques, de forts gages d'intégration aux applications existantes.

### 6.1.5.3 Solutions de gestion de données en mode Open Source

**Keyrus** a conclu en juin 2010 un accord de partenariat avec Talend, le leader reconnu des solutions de gestion de données open source.

Par cette nouvelle alliance, **Keyrus** souhaite tirer parti du modèle open source pour proposer à un plus grand nombre de clients potentiels, soucieux de réduire leur investissement, des solutions d'intégration de données, de gestion de la qualité des données et de MDM à la fois abouties et très performantes.

Avec plus de 8 millions de téléchargements, les solutions de gestion de données de Talend - intégration de données, qualité de données et Master Data Management - sont les plus utilisées et les plus déployées au monde. Téléchargeables librement et gratuitement, celles-ci se connectent à toutes les sources et cibles pour mettre l'intégration de données à la portée d'entreprises de toutes tailles, de tous niveaux d'expertise technique et de tous les budgets.

### 6.1.5.4 Solutions de conversion de données BI pour tablettes et smartphones

Incubateur et testeur des solutions technologiques de gestion de la performance les plus innovantes du marché, le Centre Innovation de **Keyrus** a choisi, sur le postulat qu'un graphique vaut mieux qu'un grand tableau de chiffre, de promouvoir en 2010 une nouvelle application permettant la conversion des tableaux de bords, feuilles de calcul et autres reporting décisionnel sous des formats compatibles avec les principales tablettes et smartphones du marché, ouvrant ainsi le pas à la 'BI Mobile'.

Dénommée « Roambi » et éditée par la société californienne MeLLmo, cette application avant-gardiste est compatible avec la plupart des solutions BI leaders du marché. Elle vient ainsi compléter idéalement les applications décisionnelles en place dans l'entreprise pour offrir aux collaborateurs la possibilité d'avoir accès et de manipuler les données et graphiques issus de ces applications en bénéficiant de la meilleure mobilité et de l'ergonomie de la technologie du 'tout tactile'.

### 6.1.5.5 Solutions optimisées d'analyse d'entreprise

Dans l'optique de fournir à ses clients des solutions BI toujours plus conviviales et simples à mettre en œuvre et à utiliser, **Keyrus** a choisi de promouvoir en 2010 l'offre innovante de l'éditeur Tableau Software qui permet d'accéder à tout type de données en quelques clics, puis de visualiser et de créer facilement des tableaux de bord interactifs.

Mis au point en 2003 à Stanford (US), les solutions Tableau Software associent une innovation en matière d'infographie et de requête de base de données à un changement de la manière dont l'utilisateur visualise et comprend les données en s'appuyant sur la capacité naturelle des personnes à penser de manière visuelle.

L'ensemble des solutions de Tableau Software bénéficie de la nouvelle technologie VizQL (un nouveau langage innovant permettant de visualiser des données de toute taille simplement en les faisant glisser pour les déplacer) et sont développées autour de cinq principes majeurs de conceptions qui les positionnent parmi les solutions d'analyse les plus simples à utiliser du marché : des interfaces utilisateur simplifiées, une exploration de données simplifiée, une expressivité, les meilleures pratiques en matière de visualisation et une indépendance de la base de données.

#### 6.1.5.6 Base de données analytique 'Haute Performance'

Première société à avoir découvert et introduit sur le marché français dès 2006 la solution Data Warehouse Appliance Netezza, récemment rachetée par IBM, **Keyrus** a poursuivi en 2010, via son Centre Innovation, ses recherches et tests des meilleurs entrepôts de données exploités par les applications décisionnelles et analytiques du marché (datawarehouse 'haute performance') pour proposer à ses clients dès le début d'année la nouvelle base de données analytique Greenplum, développée par l'éditeur EMC.

Solution entièrement logicielle (par opposition aux autres offres matérielles de la concurrence) et très compétitive, la solution Greenplum est bâtie sur 'MapReduce', une architecture bien connue que Google et Myspace ont popularisée sur le Web et qui permet de répartir la base de données sur une multitude de serveurs à moindre prix. La dernière évolution de Greenplum intègre, qui plus est, des fonctions de répartition de charge dynamique sur les machines, ainsi que la tolérance de panne - on peut ainsi ajouter et retirer des serveurs sans pertes de données alors que le système reste en production - conférant ainsi un avantage indéniable par rapport aux autres solutions actuelles.

#### 6.1.5.7 Solution ERP de Gestion d'Affaires, « Dynamics KeySuite », pour les entreprises de services aux professionnels

**Absys Cyborg**, filiale du groupe **Keyrus** et spécialiste des solutions de gestion pour le Mid Market a élargi en 2010 la couverture fonctionnelle de sa solutions ERP de gestion d'affaires, « **Dynamics KeySuite** », lancée sur le marché en 2009 et destiné, plus particulièrement, aux PME et filiales de grands groupes du secteur des services.

Dans un contexte économique où l'enjeu 'clé' pour les entreprises de services aux professionnels (PSO) consiste à gérer au mieux les opportunités d'affaire, 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.

Complémentaire et développé 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 sa dernière version de Microsoft Dynamics NAV.

**Dynamics KeySuite** aide les PSO à répondre aux besoins de leurs clients sur plusieurs grands axes fonctionnels de l'entreprise (Finance, Comptabilité, Ventes, Achats...) et à :

- Enrichir les investissements technologiques Microsoft existants afin de simplifier les opérations de gestion, permettant ainsi aux professionnels de se concentrer sur leurs responsabilités principales orientées services ainsi que la génération de leur revenu.
- Contribuer à l'automatisation des fonctions de gestion critiques pour augmenter la productivité et réduire les coûts
- Fournir un aperçu global des informations clients afin d'augmenter la génération de revenu, le service aux clients et la gestion de projet
- Offrir des outils technologiques évolutifs et à « taille ajustée », ni trop onéreux, ni complexes, ni trop limités afin de satisfaire les besoins de l'organisation

- Faciliter la personnalisation afin de satisfaire les besoins spécifiques à l'industrie et/ou à l'entreprise, grâce aux normes de l'industrie
- Communiquer de manière simple et efficace entre les collaborateurs de l'entreprise et à minimiser les coûts de gestion des documents entre les différents services RH

« **Dynamics Key Suite** » a pour vocation d'aider les PSO à satisfaire les besoins des clients, à encourager et développer leur talent, à interagir de manière économique et efficace et à respecter les réglementations changeantes. Afin de permettre aux PSO d'être compétitifs aussi bien au niveau local qu'international, cette application aide à avoir davantage de visibilité sur les processus de gestion et à les simplifier ainsi qu'à fournir les informations quand et où cela est nécessaire.



#### 6.1.5.8 Solution ERP, « Dynamics ProBatch », dédiée aux industries de transformation et du semi-process

Spécialisée dans l'intégration d'ERP depuis plus de 20 ans et plus récemment dans l'édition de ces solutions, **Absys Cyborg**, filiale du Groupe **Keyrus** s'est appuyé en 2010 sur son partenariat stratégique de long-terme avec Microsoft pour développer et proposer Dynamics ProBatch, une nouvelle solution ERP innovante dédiée aux industries de transformation et du semi-process, 100 % Microsoft Dynamics NAV.

Avec ses fonctions métiers intégrées et pré-paramétrées, cette solution couvre l'ensemble des besoins des métiers des fabricants, producteurs et négociants industriels dans les domaines de la chimie, des biotechnologies, de la pharmacie, des cosmétiques, du matériel médical, de la métallurgie, du papier et carton...

Conçu pour être mis en œuvre rapidement, Dynamics ProBatch offre aux professionnels de ces secteurs un environnement de suivi qualité unique, global et touchant les flux physiques, les moyens de maintenance et de stockage, la fabrication, les instruments de mesure et les ressources :

- Suivi des stocks, lots, conteneurs, traçabilité
- Fabrication par formules, recettes, protocoles
- Gestion des caractéristiques techniques et environnement R&D
- Contrôle qualité avancé - Respect des normes, labels, certifications (FDA et GMP)
- Evaluation des taux de services clients-fournisseurs
- Gestion de l'entrepôt, de la distribution et de la logistique
- Gestion avancée de la sécurité et de l'accès aux données



**Absys Cyborg** propose également des modules pré-paramétrés qui permettent d'enrichir la solution : communication EDI avec les partenaires, échanges inter-sociétés, workflow procédural, picking et terminaux intelligents...

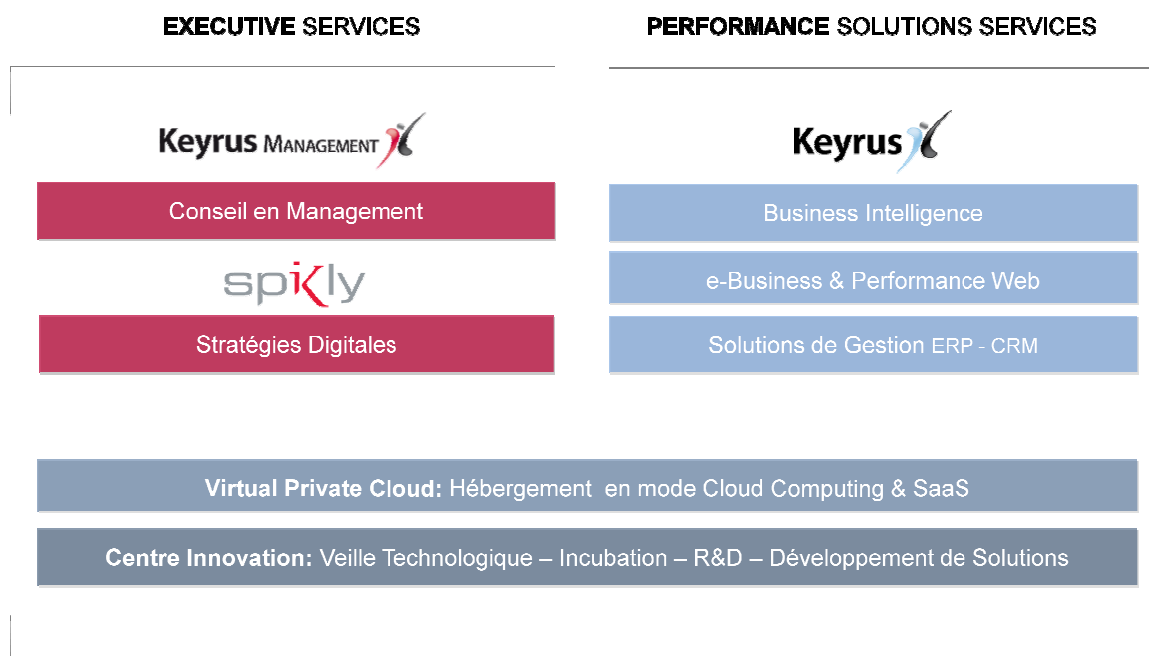
### 6.1.6 Vision pour le futur

#### Etre l'acteur de référence dans les domaines de la gouvernance, du pilotage et de l'efficacité des organisations

Le Groupe **Keyrus** ambitionne de devenir le partenaire stratégique de ses clients en étant présent à tous les échelons de leur organisation, en déployant les savoir-faire du Groupe pour leur bénéfice, et en capitalisant sur sa connaissance de leurs métiers, problématiques et de leur culture.

Fort du constat largement partagé que les organisation n'ont jamais possédé autant de connaissances, de richesse intellectuelle et de ressources humaines de qualité, mais que paradoxalement, elles n'ont jamais été aussi inefficaces dans l'utilisation de ces atouts, le groupe **Keyrus** a ajouté en 2010 à son offre historique, autour du conseil et de l'intégration de solutions de Gestion de la Performance, une offre de services destinées aux directions d'entreprise dans le domaine du Conseil en Management.

Dans ce contexte, le Groupe **Keyrus** poursuit une mission à la fois simple et ambitieuse : **aider les entreprises à exploiter pleinement leur potentiel et propose** aujourd'hui deux familles majeures d'offres de services complémentaires (Executive et Performance Solutions) aux contenus et approches totalement adaptées au contexte économique et aux enjeux spécifiques des entreprises Grands Comptes et du Mid Market.



UN PORTEFEUILLE DE SERVICES DESSINE POUR METTRE EN ŒUVRE LA MISSION DU GROUPE KEYRUS

En complément, le Groupe **Keyrus** compte poursuivre ses investissements en matière d'innovation et va renforcer sa politique d'alliances en s'appuyant sur l'ensemble des territoires sur lesquels le Groupe **Keyrus** est présent.

## 6.2 MARCHES & CLIENTELE

### 6.2.1 Les marchés de Keyrus

Le Secteur des Logiciels et Services : Bilan 2010 et Perspectives 2011

#### **Bilan 2010 : Une croissance de 1,5% pour le secteur en France**

- Un secteur français des Logiciels & Services en progression avec une croissance de +1,5% en 2010 (vs +0,5% en 2009) avec une demande en hausse toujours impactée cependant par des investissements trop faibles qui se sont néanmoins maintenus en 2010, des cycles de ventes plus longs que par le passé et une forte pression sur les prix.
- Une activité en croissance sur l'ensemble des segments, avec une performance de +2,5% pour les logiciels et le conseil en technologie (plus fort redressement) et de +1,0% pour le conseil et les services informatiques.
- La plus forte croissance à l'échelle européenne avec l'Allemagne à contrario d'autres pays tels que l'Espagne, le Royaume Uni et l'Italie qui marquent une décroissance.
- Un contraste marqué entre les secteurs avec la banque, les assurances et les secteurs de l'énergie et des utilities en principaux moteurs de cette croissance contre une situation toujours délicate pour ceux de l'industrie en général, des télécoms et la distribution.
- Du côté des emplois, une bonne dynamique des indicateurs avec 33 500 recrutements pour une création nette de 4000 emplois sur l'année.

#### **Perspectives 2011**

##### **France : Une consolidation de la croissance pour les activités logiciels ainsi que pour le Conseil et les Services informatiques**

En dépit d'un contexte économique toujours incertain, le secteur des Logiciels & Services devrait à nouveau progresser en France en 2011 avec une croissance estimée par Syntec Numérique à + 3,5% pour l'activité logiciels, conseil et services informatiques et conseil en technologie.

Cette prévision s'appuie d'une part sur la bonne performance globale du secteur en 2010 qui a su bénéficier du redémarrage de la demande avec une reprise commerciale remarquée dès le 1<sup>er</sup> semestre 2010 et confirmé en fin d'année avec un excellent 4<sup>ème</sup> trimestre.

Les composantes de cette croissance se trouvent également dans la confirmation de l'augmentation sur le premier trimestre 2011 du nombre de projets, le déploiement actif de nouvelles offres et services ainsi que l'amélioration notable du rapport prix/valeur.

Sur le marché plus précisément de l'édition de logiciels, une croissance de +4,0% est attendue notamment sur des domaines très dynamiques tels que la Business Intelligence, le CRM, les 'Apps' et les solutions logicielles destinées aux fonctions RH et Finance.

La détente en matière de prix devrait également contribuer à la croissance de ce secteur ainsi que la diversification des modèles (SaaS et Cloud Computing notamment).

Pour ce qui concerne le secteur du conseil et des services informatiques, on prévoit 3% de croissance en 2011 principalement due au déploiement de nouvelles offres qui accompagne la tendance de fonds d'externalisation toujours très active dans les entreprises tout secteur confondu. Les activités de projets et de conseil devraient repartir à la hausse avec respectivement +4% et +2% de croissance en 2011.

Le développement et l'assistance technique devraient eux aussi connaître une hausse de +1%. Les secteurs de la banque, de l'assurance, de l'énergie et du commerce resteront les secteurs qui tireront le plus cette croissance en 2011.

Sur le plan de l'emploi, la hausse des recrutements devrait, elle aussi, globalement se confirmer sous l'effet de la reprise d'activité avec quelque 40 000 recrutements attendus sur l'année.

***International : Une reprise inégale en fonction des pays, néanmoins tirée par des marchés BI et Web toujours très porteurs.***

A l'échelle internationale, 2011 restera une année de réajustements orientés pour les sociétés de services informatiques selon le cabinet Gartner avec une reprise très inégale selon les pays.

Le cabinet d'études Gartner prévoit une croissance de 9,7% en 2011 pour le marché mondial de la Business Intelligence.

Les utilisateurs professionnels ont la même exigence pour leurs outils de BI que pour leurs outils personnels. Ils les veulent plus intuitifs, plus interactifs et souhaitent que les applications s'étendent aux utilisateurs « nomades ». La grande majorité des entreprises n'en sont toutefois pas encore à « embrasser » la BI mobile mais c'est en train de changer avec la « prolifération » des smartphones et des tablettes.

**Support pour les données de performance extrême et nouvelles sources de données.**

La caractéristique de la BI est de permettre l'analyse de données volumineuses, volatiles et diversifiées. Elle peut s'ouvrir à une large gamme de nouvelles applications.

Cela comprend la technologie de mémoire, d'analyse sociale et de contenu. La combinaison de ces capacités avec le support de volumes très importants de données et des outils axés sur le consommateur ouvre des possibilités pour une large gamme de nouvelles applications de Business Intelligence de haute valeur.

**La BI comme plate-forme de décision.**

Les enquêtes menées par Gartner auprès des utilisateurs montrent que l'achat d'outil décisionnel est motivé par la volonté d'une meilleure prise de décision. Le marché de la BI va donc évoluer, de système de diffusion de l'information à une plate-forme de décision, ce qui permettra d'augmenter la valeur de la Business Intelligence et d'alimenter sa croissance.

Concernant enfin les principaux domaines d'expertise de **Keyrus**, le cabinet Gartner prévoit pour 2011 une croissance du marché mondial des logiciels de Business Intelligence (BI) de 9,7% pour atteindre la somme de 10,8 milliards de dollars.

Les entreprises continuent de se tourner vers la BI, qui est vue comme un outil essentiel, leur donnant agilité et efficacité dans leurs affaires. Le décisionnel est classé au 5e rang du top 10 des priorités des DSI pour 2011 (selon l'enquête Gartner sur les CIO). « C'est un signe de l'importance stratégique de la Business Intelligence que ce fort investissement », a déclaré Ian Bertram, directeur chez Gartner.

Gartner identifie ainsi en 2011 trois principaux facteurs garant de la croissance du marché de la BI :

- 'Consommérisation' de la BI (outils plus intuitifs, plus interactifs et aussi plus mobiles).
- Support pour les données de performance extrême et nouvelles sources de données
- Evolution des systèmes de diffusion de l'information vers des plates-formes de décision

Le marché e-Business et Web devrait quant à lui poursuivre sa rationalisation et 'progicielisation' des plates-formes Web (CMS, Pilotage canal Web...). Les solutions d'accès et de recherche de l'information, structurée et non structurée, seront toujours au cœur des préoccupations d'un nombre croissant d'entreprises en quête notamment d'une meilleure appréhension de leur capital de données.

Après plusieurs années consécutives de hausse du nombre des créations de sites Internet, une saturation du marché aurait pu s'annoncer. Il n'en est rien. Les sites créés en 2010 sont ainsi en augmentation de 29% par rapport à l'année précédente, représentant une évolution totalement en phase avec les chiffres de la FEVAD. Les TPE-PME sont aujourd'hui les plus actives sur ce créneau et se lanceront en 2011 aussi massivement que les grandes entreprises dans l'e-Commerce.

Après une année 2009 extrêmement difficile, le marché des ERP et des logiciels de gestion Best of Breed (Comptabilité/Finance, Ressources humaines, Gestion commerciale, GPAO, Supply Chain) a renoué avec la croissance en 2010.

La tendance devrait nettement s'améliorer en 2011, sans pour autant retrouver le niveau de 2008. Les marchés de premier équipement et de renouvellement devraient enfin reprendre des couleurs après deux années d'atonie et de concentration des investissements sur les extensions autour de la base installée. Trois drivers vont contribuer plus fortement que d'autres à la croissance du marché en 2011 et au-delà : la verticalisation des offres, la diffusion de l'usage de logiciels Best of Breed en Self-Service et le MidMarket (organisations de 100 à 2500 salariés).

**Sources :** 1/ Syntec Numérique - Information presse du 5 avril 2011.

2/ Gartner – Communiqué de Presse - 'Three Major Trends Driving Continued Investment in Business Intelligence Platforms' - 18 février 2011.

3/ IDC France - Le Marche de l ERP et des logiciels de gestion – Q4 2010.

## 6.2.2 Clients

**Keyrus** compte à fin 2010 plus de 350 clients Grands Comptes et MGE ainsi que plus de 3500 références moyennes entreprises opérant dans les principaux secteurs d'activités.

### 6.2.2.1 Clientèle Grands Comptes et MGE

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 350 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, finance, services, distribution, Utilities, Administration) avec sur 2010 un accroissement sensible des comptes des secteurs Public, de l'Energie et de la Banque.

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 fournisseur auprès des plus grandes entreprises de ce marché. En 2010, **Keyrus** a renouvelé l'ensemble de ses référencements majeurs.

Quelques références Grands Comptes et MGE 2010 :

<b>BANQUE - ASSURANCE</b>	AXA -Banque de France – BPCE - BNP Paribas - CNP - Crédit Agricole - Dexia - Generali - GAN - Groupama - HSBC - LCL - Société Générale
<b>INDUSTRIES</b>	Arkema - Dalkia - Danone - Eiffage - Heineken - Magneti Marelli - Nestlé - Pernod Ricard - PSA Peugeot Citroën - Renault - Rexel - Wolseley
<b>SANTE - PHARMACEUTIQUE</b>	APHP - AstraZeneca – BUPA Sanitas - GlaxoSmithKline - IGR - L'Oréal - Merial Merck - Novartis Pharma - Sanofi
<b>TELECOMS - MEDIAS - TECHNOLOGIES</b>	Belgacom - Bell Canada – Bertelsmann - Canal + - France Télécom - Hewlett Packard - IBM – SFR – Telefonica – Telus
<b>SERVICES - DISTRIBUTION</b>	Accor - Adeo – Belron - Carrefour - Casino - El Corte Ingles - DHL – DP World – Galeries Lafayette - Imperial Tobacco - Louis Dreyfus Commodities – Thomas Cook
<b>ADMINISTRATION</b>	Ministère de la Santé – Ministère de l'Intérieur - Ministère de la Justice - La Poste - Région Rhône Alpes - Ville de Paris
<b>UTILITIES</b>	Air Liquide - Antargaz - Areva - EDF - Electrabel - Gaselys - GDF Suez - Total - Veolia

## LA CLIENTELE MID-MARKET

**Keyrus** détient, au travers de sa filiale **Absys Cyborg**, un portefeuille important de plus de 3500 d'entreprises dont le CA est compris entre 5 et 200 M€, et dont l'effectif est compris entre une fourchette très large de 30 et 2000 personnes.

Les budgets de ces projets pour ces clients varient de 20 000 à 700 000 €.

Les 3 600 clients sont issus de secteurs d'activités très divers : industrie, services, transport, santé, énergie, informatique et télécoms, banques, mutuelles, assurances...

Le chiffre d'affaires 2010 comporte une partie récurrente significative de contrats de maintenance annuels qui représente un peu plus de 30% du chiffre d'affaires d'Absys Cyborg.

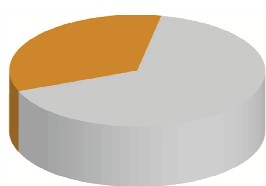
Les clients d'Absys Cyborg contractent également régulièrement des prestations de services additionnelles telles que :

- Les mises à jour « légales » ;
- La mise à jour fonctionnelle ;
- La mise en conformité face aux évolutions technologiques ;
- Le paramétrage et la mise en place de nouveaux besoins fonctionnels ;
- Le paramétrage et les mises en place de produits complémentaires.

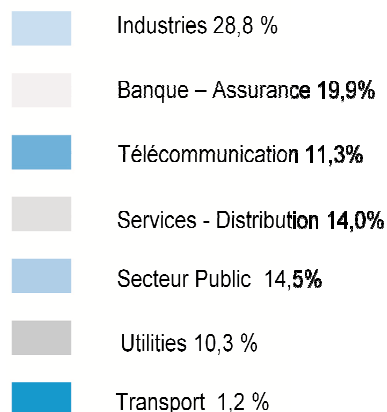
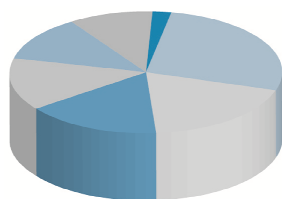
Cette clientèle a des exigences particulières de réactivité et de proximité géographique auxquelles répond Absys Cyborg. Elle requiert également une grande expertise dans la connaissance des besoins spécifiques des entreprises de taille moyenne.

Souvent confrontés à des acteurs disparus ou incapables de maintenir une vieille technologique, les clients sont particulièrement attentifs à la pérennité de leur intégrateur. Absys Cyborg accompagne un grand nombre de ses clients depuis près de vingt ans et plus de 1500 d'entre eux collaborent avec Absys Cyborg depuis plus de 10 ans !

### Répartition du CA 2010 par segment de marché



## Répartition du CA 2010 par secteur d'activité



En termes de contribution sur ces deux segments de marché, l'activité du groupe en 2010 se décompose comme suit :

En M€	Grands Comptes	Mid Market	Groupe
Chiffre d'affaires	83,8	35,9	119,7
Résultat Opérationnel Courant*	2,2	2,4	4,6
Charges non récurrentes	(0,2)	(0,2)	(0,4)
Résultat Opérationnel	2,0	2,2	4,2

\* Le Groupe **Keyrus** a comptabilisé en 2010 la CVAE dans ses comptes consolidés en impôts sur le résultat. Le montant de la CVAE s'élève à 0,8 M€ (0,5 M€ pour les GC et 0,3 M€ pour le MM).

Le taux d'emploi se calcule sur la base des jours travaillés sur l'exercice civil. Il ne prend pas en compte les congés payés.

Le taux d'emploi est de l'ordre de :

- pour l'activité Grands comptes
  - 86,8% pour l'année 2009
  - 86,9% pour l'année 2010
  - 84,8% pour le 1<sup>er</sup> trimestre 2011
- pour l'activité Mid Market
  - 62,1% pour l'année 2009
  - 61,7% pour l'année 2010
  - 61,5% pour le 1<sup>er</sup> trimestre 2011

Le taux d'emploi (ou TACE) est le rapport entre le nombre de jour facturés et le nombre de jours travaillés (hors congés payés, RTT, maladie et maternité) pour l'ensemble du personnel productif.

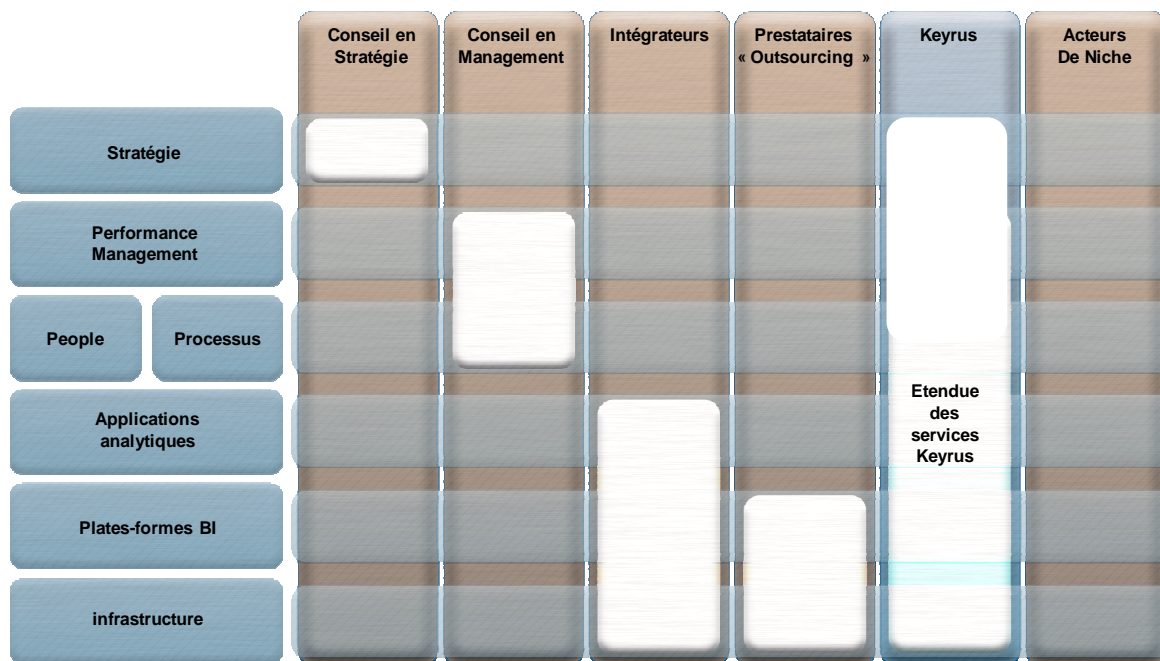
### 6.3 L'UNIVERS CONCURRENTIEL DE LA SOCIETE

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

Sur le segment de marché Grands Comptes, **Keyrus** doit faire face une concurrence hétérogène faisant apparaître des acteurs spécialistes du 'conseil pur' - Stratégie et/ou Management- (AT Kearney, BCG, Mc Kinsey...), des acteurs intégrateurs spécialistes des domaines BI et/ou e-Business (Business & Decision, Micropole Univers, SQLI...), des SSII traditionnelles de tailles très variées, ainsi que des acteurs de niche, souvent spécialisés dans un métier ou sur un secteur précis.

Les acteurs spécialisés réussissent à associer des compétences techniques fortes (dont ils sont majoritairement issus) avec des compétences de conseil métier autour des fonctions opérationnelles de ces projets – gestion, finance, logistique, achat, RH, marketing et communication. Ces complémentarités répondent aux attentes caractéristiques des clients pour ces nouvelles solutions, où la proximité avec les utilisateurs et la vitesse de réalisation constituent les principaux facteurs-clés de succès.

Le positionnement de **Keyrus** par rapport à la concurrence directe et indirecte est présenté dans le schéma ci-dessous et montre l'étendue des services de **Keyrus** par rapport à cette concurrence :



Absys Cyborg fait face, sur le segment du Mid Market, à une double concurrence :

- celle des éditeurs concurrents de Sage et Microsoft Dynamics
- celle des intégrateurs de Sage et Microsoft Dynamics



### *Au sujet des éditeurs concurrents :*

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

- 1- Quelques éditeurs français essentiellement présents sur le marché francophone: Cegid, Divalto, Qualiatic, Lefebvre Software, ...
- 2- Des éditeurs d'ERP d'envergure mondiale : Oracle, SAP, Lawson Software
- 3- Un nombre considérable d'éditeurs de solutions spécifiques de taille souvent modeste

### *Au sujet des intégrateurs concurrents :*

Sage et Microsoft Dynamics recrutent un large réseau de partenaires. D'un premier abord, on peut assimiler ce réseau à une concurrence significative pour Absys Cyborg.

On peut également analyser différemment cette situation puisque ce réseau contribue à diffuser largement les offres des éditeurs dont Absys Cyborg bénéficie largement.

Ces intégrateurs des solutions Sage et Microsoft Dynamics sont également de trois types :

- 1- De rares généralistes à couverture multirégionale
- 2- Des intégrateurs de taille moyenne positionnés principalement sur les offres Sage ERP X3 ou Microsoft Dynamics. Leur envergure est souvent très inférieure à celle d'Absys Cyborg.
- 3- Les revendeurs locaux qui proposent une offre restreinte mais de grande proximité.

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

## **6.4 DEVELOPPEMENT DES ACTIVITES A L'INTERNATIONAL**

Dans le cadre du développement à l'international de ses activités de Business Intelligence et Performance Management, **Keyrus** a ouvert au deuxième semestre 2010 un nouveau bureau en Chine.

Cette ouverture a été motivée par plusieurs facteurs :

- Bénéficier du potentiel de développement économique de ce marché émergent appelé à devenir le plus important du monde
- Accompagner les grands clients internationaux en Asie
- Développer de nouveaux territoires sur ce marché en collaboration avec certains des partenaires éditeurs stratégiques du Groupe **Keyrus**

Sur le plan national, Le groupe **Keyrus** continue de renforcer son activité Mid Market sur les zones économiques à fort potentiel au travers d'une stratégie d'implantations locales par ouverture de bureaux et/ ou acquisition de structures. Cette stratégie de proximité correspond à son positionnement sur le segment du « Mid- Market » et facilite, en outre, l'approche commerciale des Grands Comptes implantés en région.

Sur les Grands Comptes, **Keyrus** a choisi de limiter sa présence géographique aux zones (IDF – Région Nord – Rhône- Alpes – PACA) les plus représentatives des implantations de ce segment de marché.

A fin 2010, l'implantation géographique du groupe **Keyrus** est la suivante :

**France** : Paris – Besançon – Le Havre - Lille - Lyon – Marseille – Montpellier - Mulhouse – Nantes – Rennes - Sophia Antipolis – Reims – Rouen– Strasbourg.



**International** : Belgique – Brésil –Canada - Chine – Espagne – Israël - Luxembourg – Ile Maurice - Suisse - Tunisie



## 6.5 EVENEMENTS EXCEPTIONNELS QUI AURAIENT PU INFLUENCER LES ACTIVITES OU LES MARCHES DE LA SOCIETE

A la connaissance de la direction de la société, il n'existe aucun événement exceptionnel en 2010 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.

## 6.6 DEPENDANCE DE LA SOCIETE VIS A 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.

## 6.7 RESPONSABILITE SOCIETALE

### ETRE UN ACTEUR RESPONSABLE ET ENGAGE

Le Groupe **Keyrus** pense qu'une réussite durable passe par la définition de principes éthiques forts mais surtout par leur application rigoureuse par l'ensemble des collaborateurs du groupe.

Fidèle à ses valeurs fondamentales dont font partie la diversité et le respect d'autrui, **Keyrus** s'est doté d'un code éthique strict qui guide l'ensemble de sa conduite et de ses pratiques, et qui l'a déjà mené à agir concrètement en vue d'un monde plus juste et plus humain.

### DES ENGAGEMENTS SOCIETAUX

**Keyrus** tient à être un employeur responsable. Société internationale et multiculturelle, **Keyrus** respecte et défend depuis son origine la diversité humaine et culturelle de son personnel en faisant partie activement de nombreuses associations qui œuvrent en ce sens.

- **Keyrus** est signataire depuis de plusieurs années 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. En 2010, **Keyrus** a renforcé ses actions en ce sens en mettant en place 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.
- **Keyrus** est membre fondateur de l'Association Française des Managers de la Diversité, créée en 2007, et a animé, à ce titre en 2010, plusieurs ateliers d'échange pour aider d'autres sociétés à obtenir le label diversité ainsi que plusieurs commissions pour promouvoir, par exemple, l'accès des femmes aux fonctions de direction dans les entreprises.
- **Keyrus** est signataire de la Charte de la Parentalité en Entreprise qui poursuit les objectifs de d'accompagnement et de non-discrimination des salariés-parents. En 2010, **Keyrus** a accepté l'ensemble des demandes de congés parentaux et plus de 80% des demandes de temps partiel liées à des obligations familiales.
- **Keyrus** est membre de l'IMS « Entreprendre pour la cité » et de l'association « Nos quartiers ont des talents » dont l'action repose sur le parrainage de jeunes diplômés issus de quartiers dits sensibles. **Keyrus** a recensé en 2010 grâce à ses actions 18 parrains actifs au sein du Groupe et parrainé près d'une cinquantaine de 'jeunes diplômés issus de quartiers dits sensibles'.

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

## UNE FORTE ETHIQUE CLIENTS-FOURNISSEURS

**Keyrus** tient également à être un prestataire responsable. En ce sens, **Keyrus** reste à l'écoute des attentes de ses clients et fournisseurs en matière d'environnement et de respect de codes éthiques, et s'efforce 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** tient enfin à être un acteur éco-responsable. Soucieux de contribuer à la protection de la planète, **Keyrus** s'efforce de minimiser son impact environnemental en réduisant sa consommation d'énergie, ses déplacements professionnels, en recyclant systématiquement ses équipements et consommables. En 2010, la société **Keyrus** a également adhéré à une plate-forme de covoiturage initialisée par la Ville de Levallois-Perret afin de limiter la circulation automobiliste dans la ville et de contribuer ainsi à la réduction de l'émission de polluants et de gaz à effet de serre.

## 7. ORGANIGRAMMES

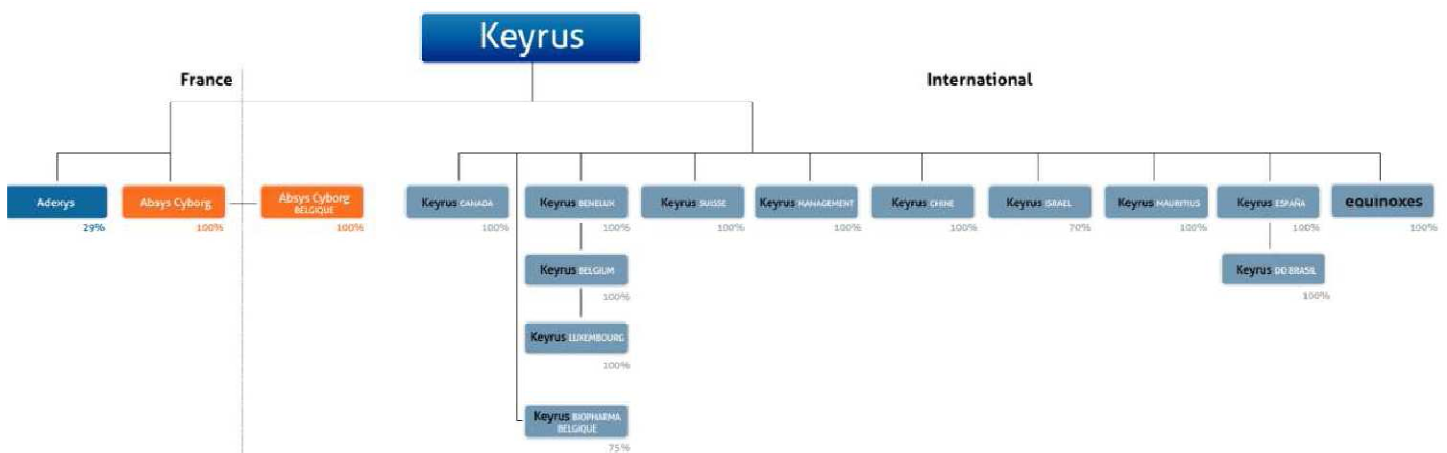
### 7.1 ORGANIGRAMME JURIDIQUE

Au 31 décembre 2010, **Keyrus** détient directement ou indirectement l'ensemble des filiales du Groupe et en assure la Direction générale hormis la société Adexys.

**Keyrus** a créé trois nouvelles sociétés :

- **Keyrus** Management
- **Keyrus** Hong Kong & **Keyrus** Shanghai

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 dans le chapitre 16.2.1

## 7.2 FILIALES DU GROUPE KEYRUS

Tableau des filiales et participations

	Capital social en K€	Autres capitaux	Quote part	Valeur comptable des titres détenus (en K€)		Chiffre d'affaires de l'exercice	Résultat d'exploitation de l'exercice	Dividendes versés
				brute	nette			
Principales Filiales détenues à plus de 50%								
Keyrus Canada	1 652	-171	100%	985	985	6 678	601	-
Absys - Cyborg	1 000	3 127	100%	9 667	9 667	35 327	2 812	1 500
Keyrus Suisse	120	290	100%	32	32	2 317	150	-
Keyrus Benelux	6 062	-397	100%	6 062	6 062	100	83	-
Keyrus Biopharma Belgium	100	3	75%	75	75	6 333	153	-
Keyrus Espagne	29	-241	100%	3 133	3 133	2 582	-196	-
Keyrus Management	300	-514	100%	300	300	459	-514	-

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

La société **Keyrus Benelux** est un holding qui détient les sociétés **Keyrus Belgique** et **Keyrus Luxembourg**. Le chiffre d'affaires du sous-groupe Benelux s'est élevé à 8,7M€ avec une perte d'exploitation de 0,2 M€.

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

N/B : les sociétés **Keyrus Maurice**, **Keyrus Israël & Equinoxes** sont consolidées dans les comptes du Groupe **Keyrus** sont des filiales dont leur activité n'est pas significative. Elles ne figurent pas, dans cette raison, dans le tableau ci-dessus.

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

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

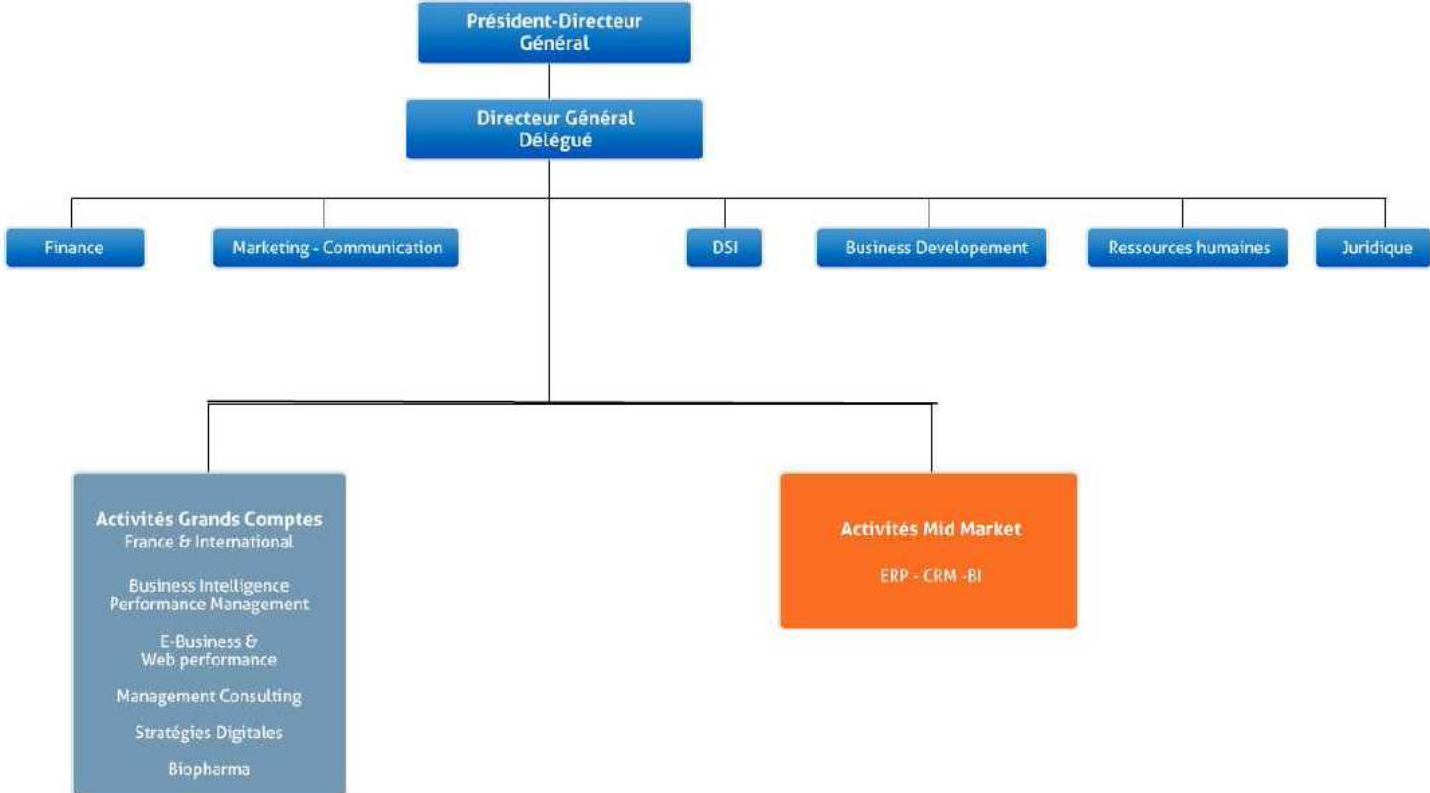
## 7.3 ORGANIGRAMME FONCTIONNEL

**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 » sous la marque Absys Cyborg. Dans chacune de ces activités, le groupe est organisé en directions opérationnelles par région et secteur 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.



## 8. PROPRIETES IMMOBILIERES, USINES ET EQUIPEMENT

### 8.1 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Le groupe ne possède pas d'immobilisations corporelles, en dehors des agencements, des installations et du matériel informatique.

Le groupe loue l'essentiel de ses locaux en bail commercial classique. Le parc de véhicules est essentiellement loué auprès de sociétés spécialisées.

### 8.2 QUESTIONS ENVIRONNEMENTALES

Le groupe **Keyrus** est une société de service et ne dispose pas en conséquence d'équipement industriel susceptible de générer des nuisances environnementales.



## 9. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET DU RESULTAT

### 9.1 EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE

Au 31 décembre 2010, les liquidités du groupe (trésorerie et VMP) s'élèvent à 14,9 M€ contre 11,1 M€ au 31 décembre 2009.

- Les flux d'exploitation ont généré 9,5 M€ au cours de l'exercice 2010 (6,5 M€ en 2009) ;
- Les opérations d'investissements ont requis 3,5 M€ (2,3 M€ en 2009) ;
- Les flux liés au financement ont requis 2,3 M€ (2,7 M€ en 2009).

Le tableau ci-dessous présente l'évolution de la trésorerie nette du groupe

RUBRIQUES	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008
A. Trésorerie	10 935	4540	7087
B. Instruments équivalents	-	-	-
C. Valeurs mobilières de placement	3 996	6554	2667
D. Liquidités (A+B+C)	14 931	11094	9754
E. Actifs financiers courants	-	-	-
F. Dettes bancaires à court terme	6	15	88
G. Part à moins d'un an des dettes à court terme	4 725	4244	2490
H. Autres dettes court terme	0	-	-
I. Total (F+G+H)	4 731	4259	2578
J. Endettement financier à court terme:	-10 200	-6835	-7176
K. Dette bancaire à long terme		2142	3834
L. Obligations émises	7 363	9656	11480
M. Autres dettes à long terme	3 608	47	34
N. Total (K+L+M)	10 972	11845	15348
<b>O. Endettement financier net : J+N</b>	<b>771</b>	<b>5 010</b>	<b>8 172</b>

L'endettement à court terme intègre cette année le deuxième remboursement de l'OBSAAR (2,6 M€).

Une opération de financement à moyen et long terme est intervenue sur 2008 correspondant à l'émission le 11 juillet 2008 d'un emprunt obligataire de montant nominal de 13.000 K€ représenté par 26.000 obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) d'une valeur nominale unitaire de 500 € et de la cession des bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) détachés des obligations souscrites par les établissements bancaires. La variation de la dette bancaire à long terme s'explique principalement par la première échéance de remboursement.

Le lecteur pourra se reporter à la note 22 annexée aux comptes consolidés pour davantage de détails sur nos passifs financiers.

## 9.2 RESULTAT

L'activité du groupe **Keyrus** sur l'exercice 2010 est présentée comme suit :

RUBRIQUES	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008
Chiffre d'affaires	119 739	107 567	111 419
Résultat opérationnel courant*	4 610	3 044	1 702
Résultat opérationnel*	4 177	2 413	-813
Résultat financier	-931	-959	-2 229
Impôt sur les résultats	-523	58	-517
Résultat net	2 722	1 512	-3 647
Dont:			
Part du Groupe	2 687	1 501	-3 572
Part des minoritaires	35	11	-75

\*Le Groupe **Keyrus** a opté pour le classement de la CVAE en impôts sur le résultat. Le montant s'élève à 838 K€ au 31 décembre 2010.

### **Résultat Opérationnel Courant**

Le Résultat opérationnel Courant s'élève à 4.610 K€ au 31 décembre 2010 contre 3.044 K€ au 31 décembre 2009 soit une augmentation de 24 % (\*) (+ 78% en 2009 versus 2008).

Les charges d'exploitation sont essentiellement constituées des frais de personnel qui représentent plus de 55% du chiffre d'affaires en 2010 contre 54% en 2009.

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 % du chiffre d'affaires en 2010 en légère diminution comparé à 2009 (43%).

Les effectifs totaux du groupe à fin décembre 2010 s'élevaient à 1202 collaborateurs (1350 collaborateurs en incluant les sous traitants), en légère augmentation comparée à l'exercice précédent.

### **Résultat Opérationnel**

Le résultat opérationnel de l'exercice se situe à 4.177 K€ (\*) contre de 2.413 K€ au titre de l'exercice 2009. Le résultat opérationnel de l'exercice 2010 intègre des charges non récurrentes nettes à hauteur de 433K€.

### **Résultat Financier :**

Le résultat financier s'élève à - 931 K€, stable par rapport à celui de 2009.

Il se décompose d'une part du coût de l'endettement financier net de -489 K€ et d'autre part des produits et charges financiers nets pour 442 K€.

***Impôts sur les résultats :***

L'impôt comptabilisé au titre de l'exercice 2010 est une charge nette de 523 K€(\*) dont 838 K€ au titre de la CVAE.

***Résultat net :***

La maîtrise des activités permet au résultat net 2010 de progresser fortement comparé à 2009.

## 10. TRESORERIE ET CAPITAUX

### 10.1 CAPITAUX PROPRES DE L'EMETTEUR

L'évolution des capitaux propres consolidés du groupe entre le 1<sup>er</sup> janvier 2009 et le 31 décembre 2010, est décrite dans les comptes consolidés en note V du chapitre 20.2.1.

### 10.2 SOURCES ET MONTANTS DE FLUX DE TRESORERIE AU COURS DES EXERCICES 2009 ET 2010

L'évolution des flux de trésorerie consolidés du groupe entre le 1<sup>er</sup> janvier 2009 et le 31 décembre 2010 est décrite dans les comptes consolidés au paragraphe IV du chapitre 20.2.1

### 10.3 CONDITIONS D'EMPRUNT ET STRUCTURE DE FINANCEMENT

Les montants des emprunts bancaires et des découverts bancaires sont libellés dans la devise du pays dans lequel le Groupe **Keyrus** a pris ces engagements.

Les dettes sur immobilisations intègrent des immobilisations financées en leasing pour 444 K€. Le montant des emprunts contractés sur l'année s'élève à 6.271 K€

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

Les emprunts bancaires à hauteur de 14.565 K€ (contre 16.037 K€ à fin 2009) sont conclus à des taux d'intérêt variables et exposent donc le Groupe au risque de fluctuation des taux. Les intérêts sur les dettes à taux variable sont indexés sur l'Euribor 3 mois. Afin de minimiser son risque de taux, le Groupe a procédé à une couverture partielle (7,04 M€) de son risque de taux.

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 :

- **BANQUE PALATINE** : Nouvel emprunt bancaire en date du 8 octobre 2010 pour un montant de 3 M€:
  - 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 doit demeurer inférieur à 0,9 sur la durée des obligations.
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé doit demeurer inférieur à 3 sur la durée des obligations
- **OBSAAR** : Les conditions financières sont présentées ci-après :
  - Montant : 13.000.000 €
  - Durée de l'emprunt : 6 ans
  - Amortissement des obligations : 5 tranches annuelles égales à partir du 12 août 2010
  - Taux d'intérêt EURIBOR 3 mois – 1,26%
  - Ratios financiers :
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur ses capitaux propres consolidés doit demeurer inférieur à 0,9 sur la durée des obligations.

- Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé doit demeurer inférieur à 3,5 au 31 décembre 2008 puis inférieur à 3 sur la durée des obligations
  - EBITDA est à comprendre comme l'EBITDA consolidé correspondant au résultat opérationnel courant augmenté des dotations (nettes des reprises) aux amortissements et provisions et des impacts IFRS liés aux rémunérations payées en actions pour la partie des charges ne donnant pas lieu à décaissement.
- BNP : Les conditions financières des autres emprunts bancaires sont présentées ci-après :
    - Solde au 31 décembre 2010 : 1,4 M€
    - Tirage sur 5 ans sous forme de billet sur 6 mois au maximum
    - Remboursement annuel correspondant à 1/5 de la dette
    - Taux d'intérêt EURIBOR + 0,5%
    - Commission de confirmation de 0,25%
    - Ratios financiers :
      - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur ses capitaux propres consolidés doit demeurer inférieur ou égal à 0,7 sur la durée du concours.
      - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'excédent brut d'exploitation consolidé doit demeurer inférieur ou égal à 3 sur la durée du concours.
- ETICA (filiale du LCL) :
    - Montant : 0,4 M€
    - Durée de l'opération : 3 ans à compter juin 2010
    - Nature : matériel informatique relatif à l'offre CLOUD COMPUTING
    - Remboursement mensuel de 12 K€
    - Ratios financiers : aucun ratio financier n'est associé à ce financement
- FACTUM FINANCE :
    - Montant : 0,6 M€
    - Durée de l'opération : 3 ans à compter du 26 octobre 2010
    - Nature : matériel informatique
    - Remboursement mensuel de 16 K€
    - Ratios financiers : aucun ratio financier n'est associé à ce financement

Compte tenu de l'encours financier des passifs financiers à taux variable, la hausse des taux d'intérêts de 1% pourrait entraîner un impact négatif sur le compte de résultat de l'ordre de 87K€.

## 11. RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT, BREVETS, LICENCES

Sur l'exercice 2010, 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.

### 11.1 GRANDS COMPTES

Au cours de l'exercice 2010, **Keyrus** a effectué des travaux de R&D soutenus pour chacune de ses activités majeures en France et dans ses principales filiales.

- Investissement continu dans sa Business Unit Innovation pour valoriser les nouvelles technologies dans les domaines du WEB et de la BI et développer des savoir-faire distinctifs. En particulier l'apport des technologies WEB au monde de la BI a été exploité pour mettre en place des concepts de « Searchandising », d' « espace de liberté » et de « BI mobile ».
- Développement de logiciels de haute technologie autour des plateformes: SAP/BusinessObjects, Microsoft et QlikTech.
- Développement de solutions décisionnelles pour le secteur de la santé répondant aux nouvelles réglementations du secteur en termes de pilotage d'activité, dans le secteur du trading dans le domaine du pilotage des opérations de marché et dans le domaine des Smart grid.
- Conception et Développement de projets innovants dans le domaine de la recherche clinique.

### 11.2 MIDDLE MARKET

**Absys Cyborg**, filiale du groupe **Keyrus** et spécialiste des solutions de gestion pour le Mid Market a développé, sur base Microsoft Dynamics NAV, une solution verticale spécifiquement destinée aux entreprises gérant à l'affaire (services professionnels, travaux, ingénierie, travaux publics...).

Ce produit a été lancé fin 2009 sur le marché français et continue d'évoluer en terme de version pour répondre efficacement aux nouveaux besoins exprimés par les entreprises.

**Absys Cyborg**, a ,par ailleurs, réalisé toute l'adaptation au marché français d'une solution verticale destinées à l'industrie de process.

L'ensemble des dépenses de recherche et développement sont comptabilisées en charges.

Le 2 mars 2010, **Keyrus** a été agréé en qualité d'organisme exécutant des travaux de recherche et de développement (R&D) pour le compte de sociétés et pour les exercices 2010 & 2011.

## 12. INFORMATIONS SUR LES TENDANCES

### 12.1 TENDANCES RECENTES

Les tendances récentes sont décrites dans le paragraphe 12.3 « Publication du chiffre d'affaires du premier trimestre 2011 ».

### 12.2 TENDANCES POUR 2010

Avec un exercice 2010 solide qui renforce ses fondamentaux tant sur son positionnement que sur sa structure financière, **Keyrus** devrait bénéficier d'un potentiel de croissance sur ses créneaux de spécialisation - Pilotage de la performance/ Business Intelligence et Efficacité du e-Business pour les Grands Comptes, ERP intégré et verticalisation pour le Mid Market.

#### 12.2.1 Grands comptes

Le Groupe **Keyrus** ambitionne de devenir le partenaire stratégique de ces clients en étant présent à tous les échelons de leur organisation, en déployant les savoir faire du Groupe pour leur bénéfice, et en capitalisant sur notre connaissance de leurs problématiques et leur culture.

Le Groupe **Keyrus** va poursuivre ses investissements en matière d'innovation et va renforcer sa politique d'alliances et en s'appuyant sur l'ensemble des territoires sur lesquels le Groupe **Keyrus** est présent.

Le Groupe **Keyrus** va se donner les moyens de renforcer sa communication notamment par le biais de la publication de nombreux points de vue et la mise en service d'un nouveau site WEB.

Le Groupe **Keyrus** anticipe un premier semestre impacté par la conjonction d'investissements importants.

#### 12.2.2 Keyrus Management

**Keyrus** Management, cabinet de Conseil en Management du Groupe **Keyrus**, se différencie par une approche novatrice pour répondre efficacement aux difficultés croissantes de mobilisation et d'efficacité collective et durable des ressources humaines autour des objectifs compris et partagés, qui empêchent les organisations d'exploiter tout leur potentiel.

Créé par des professionnels expérimentés du monde du Conseil, **Keyrus** Management propose une démarche innovante sur l'ensemble de ses différentes expertises – conseil en Ressources Humaines, en stratégie Marketing / Ventes, en performances des fonctions Finance, Achats et Système d'information – et compétences sectorielles (Institutions Financières, Industries de transformation, Energie, Services et Secteur Public).

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

### 12.2.3 Mid market

Le Groupe va se donner les moyens d'atteindre plusieurs objectifs sur 2011 :

- Reprise de la croissance externe et organique. Le Groupe a acquis, en mars 2011 via sa filiale Absys-Cyborg la société SSIN spécialisée sur la gamme X3,
- Focalisation sur la croissance organique, notamment sur le segment ERP,
  - Microsoft Dynamics Nav en développant des verticaux et des add on (CRM, BI, trésorerie, Hosting et synergies avec l'activité Grands Comptes)
  - Sage X3,
  - Evolution vers une plus grande spécialisation de nos équipes commerciales et renforcement de nos capacités d'avant vente.
- Nos relations avec Sage & Microsoft restent clé pour notre développement.

### 12.3 PUBLICATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU PREMIER TRIMESTRE 2011

La publication du chiffre d'affaires du premier trimestre 2011 figure dans le chapitre 20.5 relatif à notre communication financière.

## Communiqué de Presse

5 mai 2011



## Chiffre d'affaires T1 2011

Un chiffre d'affaires en hausse de 9% au 1<sup>er</sup> trimestre 2011 : 31,9 M€

Chiffre d'affaires consolidé en K€	2011	2010
Premier trimestre	31.894	29.264

Levallois, le 5 mai 2011 : Le Groupe Keyrus a réalisé un chiffre d'affaires de 31,9 millions d'euros au premier trimestre 2011, en hausse de 9 % par rapport au premier trimestre 2010.

Cette croissance organique reste tirée par les activités Grands Comptes (+11,7%), les activités Middle Market reprenant elles aussi comme prévu leur progression (+3,8%).

Après retraitement de l'effet de change favorable sur les devises canadienne et brésilienne, la croissance des activités Grands Comptes est ramenée à + 10,4% et la croissance globale à + 8,1%.

Pour les activités Grands Comptes, ce trimestre se situe dans la continuité de la croissance réalisée en 2010. Cet accroissement des ventes est le fruit de nos investissements continus en innovation - lancement de nouveaux services et de nouvelles offres -, et devrait se poursuivre sur le reste de l'exercice.

Les activités Middle Market ont vu leur chiffre d'affaires progresser de 3,8% au premier trimestre, conformément à la stratégie de croissance annoncée pour ces activités. Le rythme des prises de commandes reste irrégulier mais globalement supérieur à celui de l'année passée sur T1 et doit donc permettre de poursuivre cette dynamique de croissance du chiffre d'affaires.



### 13. PREVISIONS OU ESTIMATION DU BENEFICE

La politique de l'entreprise est de ne pas donner de prévisions ou estimation du bénéfice mais d'indiquer des tendances.

Avec un exercice 2010 solide qui renforce ses fondamentaux tant sur son positionnement que sur sa structure financière, **Keyrus** devrait bénéficier d'un potentiel de croissance sur ses créneaux de spécialisation - Pilotage de la performance/ Business Intelligence et Efficacité du e-Business pour les Grands Comptes, ERP intégré et verticalisation pour le Mid Market.

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

### 14.1 MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION GENERALE

L'administration de **Keyrus** est confiée à un conseil d'administration composé au 31 décembre 2010 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, **Keyrus** do Brasil, Equinoxes. Il est gérant des sociétés EMC Capital Partners et de Absystem Gestion SPRL et administrateur de Middledenext et du MEDEF Paris.

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

##### - **Rébecca MEIMOUN**

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

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

##### - **Laetitia ADJADJ**

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

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

- **Didier TAUPIN**

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

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

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

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

- **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.

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 et de directeur du contrôle de gestion et de la comptabilité du Groupe France Télécom.

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

Il est actuellement administrateur d'Orange France, Président du comité d'audit d'ECMS/ Mobinil en Egypte, représentant France Télécom au comité d'audit de Bull, Senior Advisor chez PricewaterhouseCoopers et Président du Comité d'audit de **Keyrus**.

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

- **André LIPOVSKY**

Expert Comptable, André LIPOVSKY a commencé sa carrière en 1985 comme auditeur chez Reydel-Blanchot puis chez Deloitte France dans le département Audit. Il rejoint en septembre 2003 le Groupe CELIO en qualité de Directeur comptable et de la consolidation. En juin 2006, il prend le poste de Directeur Financier Adjoint du Groupe **Keyrus**. En Juin 2008, il s'occupe d'un Family Office et revient en qualité de Directeur Financier du Groupe **Keyrus** en juin 2009.

Il est précisé qu'André LIPOVSKY ne possède aucun lien de parenté avec les autres membres administrateurs de la société.

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

#### Autre information

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

#### **14.2 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 en chapitre 16.2.1 présente l'ensemble des conventions directes ou indirectes passées et en cours entre des mandataires sociaux et la société.

## 15. REMUNERATIONS ET AVANTAGES

Le tableau ci-dessous rend compte de la rémunération brute totale et des avantages en nature versés durant les exercices 2010 et 2009 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 au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2010 est de 907.389 € dont 17.389 € relatif aux avantages en nature. Les jetons de présence s'ajoutent à ce montant à concurrence de 50.000 €.

La rémunération globale décompose comme suit :

Tableau N° 1 - Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant ou mandataire social		
	2009	2010
	Montants dus	Montants dus
<b>Eric COHEN - Président directeur général</b>		
Rémunération fixe	180 000	240 000
Rémunération variable	100 000	100 000
Rémunération exceptionnelle	0	0
Jetons de présence	37 500	34 000
Avantages en nature		
<b>Total</b>	<b>317 500</b>	<b>374 000</b>
<b>Rebecca MEIMOUN - Directrice des ressources humaines</b>		
Rémunération fixe	85 000	85 000
Rémunération variable	15 000	15 000
Rémunération exceptionnelle	0	0
Jetons de présence	1 000	1 500
Avantages en nature	1 440	1 440
<b>Total</b>	<b>102 440</b>	<b>102 940</b>
<b>André LIPOVSKY - Directeur financier</b>		
Rémunération fixe		
Rémunération variable		120 000
Rémunération exceptionnelle		30 000
Jetons de présence		1 000
Avantages en nature		
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>151 000</b>
<b>Serge ANIDJAR - Directeur financier</b>		
Rémunération fixe	73 500	
Rémunération variable	60 000	
Rémunération exceptionnelle	0	
Jetons de présence	1 000	
Avantages en nature		
<b>Total</b>	<b>134 500</b>	<b>0</b>
<b>Didier TAUPIN - Directeur général délégué</b>		
Rémunération fixe	200 000	200 000
Rémunération variable	100 000	100 000
Rémunération exceptionnelle	0	0
Jetons de présence	0	1 000
Avantages en nature	3 668	15 949
<b>Total</b>	<b>303 668</b>	<b>316 949</b>

Les rémunérations perçues par Madame Rébecca MEIMOUN et Monsieur André LIPOVSKY tant au cours de l'exercice 2010 que de l'exercice 2009, l'ont été au titre de leur contrat de travail avec la société **Keyrus SA**.

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

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

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

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

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

Au cours des exercices 2010 et 2009, 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 17.839 € au titre de 2010 et 5.108 € au titre de 2009 et se répartissent comme suit :

Tableau récapitulatif des avantages en nature de chaque dirigeant social ou mandataire social		
	2010	2009
M. Eric COHEN	Néant	Néant
Mme. Rebecca MEIMOUN	1 440	1 440
M. Serge ANIDJAR	N/A	Néant
M. André LIPOVSKY	Néant	Néant
M. Didier TAUPIN	15 949	3 668
Total	17 389	5 108

Tableau N°2 - Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social				
	2009		2010	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
<b>Eric COHEN - Président directeur général</b>				
Rémunération fixe	180 000	180 000	240 000	240 000
Rémunération variable	100 000	60 000	100 000	60 000
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de présence	37 500	27 500	34 000	37 500
Avantages en nature				
<b>Total</b>	<b>317 500</b>	<b>267 500</b>	<b>374 000</b>	<b>337 500</b>
<b>Rebecca MEIMOUN - Directrice des ressources humaines</b>				
Rémunération fixe	85 000	85 000	85 000	85 000
Rémunération variable	15 000	5 000	15 000	15 000
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de présence	1 000	4 000	1 500	1 000
Avantages en nature	1 440	1 440	1 440	1 440
<b>Total</b>	<b>102 440</b>	<b>95 440</b>	<b>102 940</b>	<b>102 440</b>
<b>Serge ANIDJAR - Directeur financier</b>				
Rémunération fixe	73 500	73 500		
Rémunération variable	60 000	60 000		
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de présence	1 000	4 000		500
Avantages en nature				
<b>Total</b>	<b>134 500</b>	<b>137 500</b>	<b>0</b>	<b>500</b>
<b>André LIPOVSKY - Directeur financier</b>				
Rémunération fixe			120 000	120 000
Rémunération variable			30 000	15 000
Jetons de présence			1 000	
Avantages en nature				
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>151 000</b>	<b>135 000</b>
<b>Didier TAUPIN - Directeur général délégué</b>				
Rémunération fixe	200 000	200 000	200 000	200 000
Rémunération variable*	100 000		100 000	80 000
Rémunération exceptionnelle			0	
Jetons de présence			1 000	
Avantages en nature	3 668	3 668	15 949	15 949
<b>Total</b>	<b>303 668</b>	<b>203 668</b>	<b>316 949</b>	<b>295 949</b>

## Tableau des jetons de présence

Les jetons de présence versés en 2010 et 2009 se décomposent comme suit :

Exprimé en €		
ADMINISTRATEURS	ANNEE 2010	ANNEE 2009
Eric COHEN	37 500	27 500
Rebecca MEIMOUN	1 000	4 000
Laetitia ADJADJ		
Philippe LANSADE	1 000	3 500
Serge ANIDJAR	500	4 000
André LIPOVSKY		
Didier TAUPIN		
Claude BENMUSSA		
<b>TOTAL</b>	<b>40 000</b>	<b>39 000</b>

Messieurs BENMUSSA, TAUPIN et LIPOVSKY ont été nommés administrateurs lors de l'assemblée générale du 10 juin 2010. Ils n'ont perçu aucun jeton de présence à ce titre au cours de l'exercice 2010.



Tableau N°3 - Tableau des jetons de présence et les autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants

	2009		2010	
	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	0	0	0	0
<u>Philippe LANSADE - Administrateur</u>				
Rémunération fixe				
Rémunération variable				
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de présence	1000	3500	1 500	1000
Avantages en nature				
Total	1000		1500	1000
<u>Claude BENMUSSA</u>				
Rémunération fixe				
Rémunération variable				
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de présence			11 000	
Avantages en nature				
Total	0	0	11000	0

### Tableau des titres donnant accès au capital

Tableau N°4 - 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.

Tableau N°5 : options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social

Au cours de l'exercice 2010, les mandataires sociaux n'ont pas exercé des options, des BSPCE et des BSA.

Tableau N° 6 : 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
Monsieur Serge ANIDJAR	Plan N° 1 - CA du 30 mars 2009	20 000	10000	29/03/2011	29/03/2013	Pas de condition associée

Tableau N° 7 : actions de performance devenues disponibles pour chaque mandataire social

N/A

Tableau N°8 : historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions			
	31/12/2010	VARIATION EXERICE	31/12/2009
	BSAAR 2008	ANNULATION DE BSAAR	BSAAR 2008
Date de l'assemblée			27/06/2008
Date du conseil d'administration		CA 30/07/2010	27/06/2008
Nombre de bons autorisés	2 655 519	-2 830 481	5 486 000
Nombre de bons attribués	2 584 623	-2 830 481	5 415 104
Nombre de bons caducs			0
Nombre de bons exercés			0
Nombre de bons exerçables			0
Nombre total d'actions souscrites			0
Nombre total d'actions pouvant être souscrites	2 584 623		5 415 104
Dont dirigeants	1 100 000		4 867 981
Nombre de personnes concernées			59
Dont dirigeants	2		1
Date d'exercice des bons	A tout moment à partir du 12/08/2010 jusqu'au 12/08/2014		A tout moment à partir du 12/08/2010 jusqu'au 12/08/2014
Date d'expiration des bons	12/08/2014		12/08/2014
Prix d'acquisition par bon	0,20 €		0,20 €
Prix de souscription par action	1,80 €		1,80 €
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	

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

Concernant les mandataires sociaux, la société n'a pris aucun engagement, à ce jour, (hormis la convention avec M. Didier TAUPIN citée au paragraphe 16.2.1), au bénéfice de ses mandataires sociaux correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise de fonction, de la cessation ou du changement de fonctions de l'un quelconque de ses mandataires sociaux ou postérieurement à celles-ci.

Tableau N° 9 : 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

Tableau N° 10	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
<u>Monsieur Eric COHEN</u>			X		X		X
Président directeur général							
Date début de mandat :	22/06/2005						
Date de fin de mandat:	AGO comptes 31/12/2010						
<u>Madame Rebecca MEIMOUN</u>		X		X	X		X
Directrice des ressources humaines							
Date début de mandat :	22/06/2005						
Date de fin de mandat:	AGO comptes 31/12/2010						
<u>Madame Laetitia ADJADJ</u>			X				
Administrateur							
Date début de mandat :	22/06/2005						
Date de fin de mandat:	AGO comptes 31/12/2010						
<u>Monsieur André LIPOVSKY</u>		X		X	X		X
Directeur Financier Groupe							
Date début de mandat :	10/06/2010						
Date de fin de mandat:	AGO comptes 31/12/2015						
<u>Monsieur Philippe LANSADE</u>			X				
Administrateur							
Date début de mandat :	22/06/2005						
Date de fin de mandat:	AGO comptes 31/12/2010						
<u>Monsieur Didier TAUPIN</u>			X	X	X		X
Directeur général délégué - non administrateur							
Date début de mandat :	N/A						
Date de fin de mandat:	N/A						
<u>Monsieur Claude BENMUSSA</u>			X				
Administrateur							
Date début de mandat :	10/06/2010						
Date de fin de mandat:	AGO comptes 31/12/2015						

Les rémunérations perçues par Madame Rébecca MEIMOUN et Monsieur André LIPOVSKY tant au cours de l'exercice 2010 l'ont été au titre de leur contrat de travail avec la société **Keyrus SA**. Ces rémunérations ont été fixées conformément à la pratique de marché sur ces types de postes.

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

## 16. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

### 16.1 ECHEANCES DES MANDATS DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

Eric COHEN Président	Nommé lors de l'assemblée générale mixte du 22 juin 2005 ; son mandat expire à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2010.
Rebecca MEIMOUN Administrateur	Nommée lors de l'assemblée générale mixte du 22 juin 2005 ; son mandat expire à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2010.
Laetitia ADJADJ Administrateur	Nommée lors de l'assemblée générale mixte du 22 juin 2005 ; son mandat expire à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2010.
Philippe LANSADE Administrateur	Nommé lors de l'assemblée générale mixte du 22 juin 2005 ; son mandat expire à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2010.
Claude BENMUSSA Administrateur	Nommé lors de l'assemblée générale mixte du 10 juin 2010 ; son mandat expire à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.
Didier TAUPIN Administrateur	Nommé lors de l'assemblée générale mixte du 10 juin 2010 ; son mandat expire à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.
André LIPOVSKY Administrateur	Nommé lors de l'assemblée générale mixte du 10 juin 2010 ; son mandat expire à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

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

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

#### 16.2.1 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 découvert 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.

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

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

En application de l'article L.225-38 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

#### **▪ OBSAAR**

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

La personne concernée est Mr Eric COHEN.

#### **▪ CREATION DE KEYRUS CHINE**

Le conseil d'administration du 14 septembre 2010 a avalisé la constitution de la société **Keyrus** Chine en vue d'accompagner les clients dans leurs projets en Chine.

Dans cette perspective et à ce stade du développement de ce projet, il a été décidé de consacrer une somme globale de 200.000 € en vue de souscrire au capital social de la filiale et de lui permettre de démarrer son activité.

Cette somme représentative d'une avance en compte courant n'est pas rémunérée au titre de l'exercice 2010 et à compter de l'exercice ouvert le 1<sup>er</sup> janvier 2011, les avances seront rémunérées au taux Euribor 12 mois + 300 points de base.

Au 31 décembre 2010, les avances se sont élevées à 200.673 €.

La personne concernée est Mr Eric COHEN.

## ▪ CONVENTION DE MANAGEMENT FEES

### Keyrus Biopharma Belgique et Keyrus Management

Les sociétés **Keyrus Biopharma Belgique** et **Keyrus Management** bénéficient de l'assistance de **Keyrus SA** 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 de sociétés **Keyrus SA**, **Keyrus Management** et **Keyrus Biopharma Belgique**,
- refacturation d'une quote-part des frais dits « corporate » (rémunération de la direction générale et frais associés) en fonction du temps passé par la direction générale sur ladite filiale.

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

Au titre de l'exercice 2010, le montant facturé s'élève à :

- **Keyrus Biopharma Belgique** : 580.000 €
- **Keyrus Management** : 51.000 €

Les personnes concernées sont Mr Éric COHEN et Mr André LIPOVSKY.

## ▪ RESTRUCTURATION DES SOCIÉTÉS BELGES

### Keyrus Belgique et Keyrus Benelux

**Keyrus SA** détient 100% du capital de la société **Keyrus Benelux** laquelle détient elle-même l'intégralité des titres de la société **Keyrus Belgique**. La société **Keyrus Benelux** présente des capitaux propres négatifs et il a été procédé à sa recapitalisation.

Le conseil d'administration du 14 septembre 2010 a décidé :

- de procéder à une augmentation de capital par incorporation au capital social d'une somme de 6 000 000 € prélevé sur le compte courant détenu par **Keyrus SA**,
- au cours de l'année 2011 :
  - de racheter la participation de **Keyrus Belgique** détenue par **Keyrus Benelux**,
  - de faire absorber **Keyrus Benelux** par **Keyrus Belgique**, **Keyrus Benelux** n'ayant plus d'objet puisqu'elle ne détiendra plus de titres.

La personne concernée est Mr Eric COHEN.

▪ **RESTRUCTURATION DE LA SOCIETE EQUINOXE (société de droit tunisien)**

**Absys Cyborg et Equinoxe**

Le conseil d'administration du 14 septembre 2010 a avalisé les opérations de restructuration entre les sociétés **Keyrus SA**, Absys-Cyborg et Equinoxe (anciennement dénommée Absys-Cyborg Tunisie et filiale à 100 % de Absys-Cyborg).

- abandon de créances par la société Absys-Cyborg de son compte courant qui s'élevait au 30 juin 2010 à un montant de 363.378 TND à concurrence de 245.000 TND. Il est précisé que cet abandon de créance est pur et simple et définitif.
- cession par Absys-Cyborg de son compte courant post abandon au profit de la société **Keyrus SA** pour un montant de 118.378 TND.
- réduction du capital social de la société Absys-Cyborg Tunisie par annulation de la totalité des actions et apurement des pertes cumulées au 31 décembre 2009 et en anticipant sur les pertes de l'exercice 2010.
- augmentation de capital à concurrence de 150.000 TND par émission de 14.994 actions de 100 TND chacune intégralement souscrites par **Keyrus SA** par compensation à due concurrence avec la créance qu'elle détient en compte courant, la société Absys-Cyborg ayant fait savoir qu'elle ne souhaitait pas participer à ladite augmentation de capital.

Les personnes concernées sont Mr Éric COHEN, Mr André LIPOVSKY et Mme Rebecca MEIMOUN.

**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 approuvées par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

▪ **CONVENTION DE PRESTATION DE SERVICE**

**Keyrus – Keyrus Espagne (ex Etica Software)**

Le Conseil d'administration du 30 décembre 2005 a autorisé la signature d'une convention de prestation de services entre la société Keyrus SA et la société Keyrus Espagne (ex Etica Software).

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 2010, aucun montant n'a été facturé ni provisionné dans les comptes de **Keyrus SA**.

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

Le Conseil d'administration du 21 décembre 2001 a autorisé la signature d'une convention de prestation de services entre la société **Keyrus SA** et les sociétés **Keyrus Suisse**, **Keyrus Benelux** et **Keyrus Belgique**.

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

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

Au titre de l'exercice 2010, le montant facturé se décompose comme suit par société :

▪ <b>Keyrus Suisse</b>	101.500 €
▪ <b>Keyrus Benelux</b>	0 €
▪ <b>Keyrus Belgique (ex. Solid Partners)</b>	158.000 €

#### **Keyrus SA – Absys Cyborg**

Le Conseil d'administration en date du 20 juillet 2000 avait autorisé la signature d'une convention de prestation de services entre **Keyrus SA** et les diverses sociétés du groupe Cyborg. Ces sociétés ont été fusionnées dans Absys-Cyborg (ex Groupe Cyborg).

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

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

Au titre de l'exercice 2010, le montant facturé s'élève à 400.000 €.

## ▪ CONVENTION DE TRESORERIE

### Keyrus Espagne - Keyrus Do Brazil.

Le Conseil d'administration a autorisé en date du 30 décembre 2005 **Keyrus SA** à prêter ou à emprunter des fonds à ses filiales **Keyrus Espagne**, **Keyrus Do Brazil** afin d'optimiser la gestion financière du groupe.

Au 31 décembre 2010, les positions de **Keyrus SA** étaient les suivantes :

- Compte courant avec **Keyrus Espagne** 595.934 €
- Compte courant avec **Keyrus Do Brazil** 800.000 €

Dans le cadre de cette convention, aucune rémunération n'a été appliquée à ces comptes courants.

### Keyrus SA – Keyrus Benelux

Le Conseil d'administration a autorisé en date du 25 octobre 2001 **Keyrus SA** à prêter ou à emprunter des fonds à **Keyrus Benelux** afin d'optimiser la gestion financière du groupe.

Au 31 décembre 2010, la position de **Keyrus SA** (intérêts courus inclus) était la suivante :

- Prêt à **Keyrus Benelux** 255.504 €

Dans le cadre de cette convention, les produits comptabilisés au cours de l'exercice se sont élevés à 246.614 €.

### Keyrus SA– Absys-Cyborg

Le Conseil d'administration en date du 20 juillet 2000 avait autorisé la signature d'une convention de gestion de trésorerie centralisée entre **Keyrus SA** et les diverses sociétés du groupe **Cyborg**. Ces sociétés ont été fusionnées dans **Absys-Cyborg**.

Cette convention perdure en conséquence entre **Keyrus SA** et **Absys-Cyborg**.

Au 31 décembre 2010, les positions de **Keyrus SA** vis à vis de la société **Absys-Cyborg** était la suivante :

- Prêt à **Absys-Cyborg** 102.009 €

Dans le cadre de cette convention, les produits comptabilisés au cours de l'exercice se sont élevés à 995 €.

## ▪ CONVENTION D'INTEGRATION FISCALE

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

Cette convention est entrée en application pour une durée de 5 ans et renouvelée en 2006. Au titre de l'exercice 2010, l'économie d'impôt liée à l'intégration fiscale s'élève à 826.186 €.

## ▪ CONVENTION AVEC MONSIEUR DIDIER TAUPIN

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

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

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

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

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

### Conventions et engagements approuvés au cours de l'exercice écoulé

Nous avons par ailleurs été informés de l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale du 10 juin 2010, sur rapport spécial des commissaires aux comptes du 26 avril 2010

## ▪ CONVENTION DE TRESORERIE

### Keyrus Israel

Le Conseil d'administration en date du 31 mars 2009 a autorisé **Keyrus SA** à prêter ou à emprunter des fonds à sa filiale **Keyrus Israël** afin d'optimiser la gestion financière du groupe.

Au 31 décembre 2010, les positions de **Keyrus SA** hors intérêts courus étaient les suivantes :

- Avance accordée à **Keyrus Israël** 45.000 €

Au titre de l'exercice 2010, cette avance a été rémunérée à Euribor 12 mois + 300 points de base.

Les produits financiers comptabilisés se sont élevés à 1958 €.

## ▪ CONVENTION DE PRÊT PARTICIPATIF

### Keyrus Espagne

Le conseil d'administration a autorisé en date du 16 septembre 2009 la conversion d'une partie du solde du compte courant d'associé de **Keyrus** Espagne en prêt participatif pour une somme de 417.500 €. Ce prêt est accordé jusqu'au 31 décembre 2010, avec reconduction automatique par périodes successives de même durée. Il est rémunéré au taux d'intérêt Euribor interannuel + 300 points de base. Le remboursement sera effectué en une seule fois à l'expiration du délai initial ou de l'une des reconductions successives.

Au titre de l'exercice 2010, les produits financiers se sont élevés à 18.161 €.

## ▪ CONVENTION DE PRÊT PARTICIPATIF

### Keyrus Canada

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

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

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

Au 31 décembre 2010, la position de **Keyrus** SA (intérêts courus inclus) vis à vis de la société **Keyrus** Canada était la suivante :

- Prêt participatif à **Keyrus** Canada 7.322.584 \$ Canadiens

Dans le cadre de cette convention, les produits financiers comptabilisés par **Keyrus** SA au cours de l'exercice se sont élevés à 225.213 € (328.434 \$ Canadiens).

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 29 avril 2011

Les Commissaires aux Comptes

RBA SA

Deloitte & Associés

Soly BENZAQUEN

Joël ASSAYAH

## 16.2.2 Conventions et engagements réglementés depuis le 1er janvier 2011

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011, aucun nouvel engagement ni convention réglementée n'a été autorisé par le conseil d'administration.

## 16.3 COMITE D'AUDIT OU DES REMUNERATIONS

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

## 16.4 CONFORMITE AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE EN VIGUEUR

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

## 16.5 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 plusieurs 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 des troisième et quatrième trimestres 2010
- Examen des présentations des résultats semestriels et annuels ;
- Examen des comptes consolidés semestriels du groupe **Keyrus** et des comptes sociaux semestriels de la société **Keyrus SA** ; Examen des comptes consolidés annuels du groupe **Keyrus** et des comptes sociaux annuels de la société **Keyrus SA** ;

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

En outre, il n'existe pas de règles concernant les restrictions ou interdictions d'intervention des administrateurs sur des opérations sur les titres de sociétés pour lesquelles ils disposent d'informations non encore rendues publiques.

### 1.1 Composition du conseil d'administration

Le conseil d'administration comprend à ce jour 7 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.

Eric COHEN Président	Nommé lors de l'assemblée générale mixte du 22 juin 2005 ; son mandat expire à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2010.
Rebecca MEIMOUN Administrateur	Nommée lors de l'assemblée générale mixte du 22 juin 2005 ; son mandat expire à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2010.
Laetitia ADJADJ Administrateur	Nommée lors de l'assemblée générale mixte du 22 juin 2005 ; son mandat expire à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2010.
Philippe LANSADE Administrateur	Nommé lors de l'assemblée générale mixte du 22 juin 2005 ; son mandat expire à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2010.
Claude BENMUSSA Administrateur	Nommé lors de l'assemblée générale mixte du 10 juin 2010 ; son mandat expire à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.
Didier TAUPIN Administrateur	Nommé lors de l'assemblée générale mixte du 10 juin 2010 ; son mandat expire à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.
André LIPOVSKY Administrateur	Nommé lors de l'assemblée générale mixte du 10 juin 2010 ; son mandat expire à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 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 a 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 2010 le conseil d'administration s'est réuni 3 fois au siège social de la Société avec un taux d'assiduité de 82 %.

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.

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

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

Cependant, il est d'usage que les décisions importantes (contrats et recrutements importants) prises par le Directeur Général Délégué soient prises après consultation avec le Président Directeur Général et en tout état de cause requièrent l'avis du conseil d'administration pour toutes les opérations de croissance externe, de cession de filiale ou de participation, ou de financement importantes.

### **1.6 REMUNERATION DES MANDATAIRES SOCIAUX**

Les rémunérations perçues au cours de l'exercice 2010 par Madame Rébecca MEIMOUN et Monsieur André LIPOVSKY, administrateurs, l'ont été au titre de leur 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.

Ces rémunérations ont été fixées conformément à la pratique de marché sur ces types de postes. Au titre de l'exercice 2010, les jetons de présence s'élèvent à 50.000 € et se répartissent comme suit :

	PRESENCE	COMITE AUDIT	PRESIDENT DU CONSEIL	TOTAL
Eric COHEN	1500		32500	34000
Rébecca MEIMOUN	1500			1500
Laetitia ADJADJ				
Philippe LANSADE	1500			1500
Claude BENMUSSA	1000	10000		11000
Didier TAUPIN	1000			1000
André LIPOVSKY	1000			1000
TOTAL	7500	10000	32500	50000

Les critères d'attribution des jetons de présence attribués au cours de l'exercice 2010 sont les suivants :

- Un montant fixe annuel de 32.500 € est attribué à Monsieur Eric COHEN qui est en charge de la préparation des Conseils d'administration
- Un jeton de 500 € est attribué à chaque administrateur lorsqu'il assiste au Conseil d'Administration.
- Un montant de 10.000 € est attribué à Monsieur Claude BENMUSSA es-qualité d'administrateur président les travaux du Comité d'audit

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 celles-ci, en particulier.

A l'exception de Madame Rébecca MEIMOUN, aucun mandataire social n'est bénéficiaire de stocks options ou d'attribution d'actions gratuites.

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

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

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

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

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



## 1.7 Limitations aux pouvoirs des managers des filiales

Une charte de gouvernance a été établie et signée par l'ensemble des managers en mars 2009.

Elle a défini 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 françaises bénéficient d'une délégation de pouvoir du Président pour la gestion et la direction quotidienne et opérationnelle des sociétés.

Il est prévu que les managers des filiales consultent la direction générale du groupe au préalable pour les cas suivants :

- allongement important du délai de paiement accordé à un client significatif de la société,
- signature d'un contrat important ayant une marge contributive inférieure à 10 points à la marge budgétaire de la société,
- avoir excédant 20.000 €, litige client
- l'embauche de tout personnel d'encadrement ou de direction,
- toute initiative, qu'elle qu'en soit la nature, non prévue au budget,
- gestion des couvertures d'assurances.

Il est prévu que les managers des filiales obtiennent l'accord de la direction générale du groupe au préalable pour les cas suivants :

- paiement des bonus,
- gestion des relations avec les principaux compétiteurs du marché,
- marché renouvelable par tacite reconduction annuelle ayant une marge inférieure à 10 points à la marge standard,
- avoir excédant un montant de 40.000 €

Au niveau de chaque société, cette charte est déclinée suivant les mêmes principes que ceux applicables ci-dessus :

- ressources humaines,
- finance,
- fiscalité et juridique,
- investissements,
- marketing et communication.

Il est prévu que cette charte soit actualisée au cours de l'exercice 2011.

## **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 et un comité d'audit qui, en raison de ses pouvoirs et son rôle de contrôle et d'orientation, est le premier acteur du contrôle interne du groupe ;
- la direction du Groupe est assurée par le Président-Directeur Général et le Directeur Général Délégué.

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 différentes directions fonctionnelles et opérationnelles 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 trimestrielle. 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 préparée par le Groupe sur la base des informations remontée 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 ;
- un reporting mensuel ;
- un reporting mensuel consolidé ;
- une revue hebdomadaire des positions de trésorerie de **Keyrus SA** et une synthèse mensuelle de la trésorerie disponible dans le Groupe ;
- 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;
- l'ensemble des éléments est à transmettre à la direction Groupe 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'indicateur clés.

Des revues d'activité sont organisées sur une base mensuelle par la Direction du Groupe en fonction des unités d'affaires, fonctions transverses ou support.

### **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 2010 sont établis suivant les normes comptables internationales : International Financial Reporting Standards (ci après « IFRS »), telles qu'adoptées dans l'Union européenne

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

## **2.4 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 2011**

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 mise en place d'un ERP.

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

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

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

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

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

A l'exception de Madame Rebecca MEIMOUN, de Monsieur André LIPOVSKY, aucun autre dirigeant mandataire social n'est titulaire d'un contrat de travail.

Je rappelle que le Conseil d'administration de la société a été renforcé avec la nomination de trois nouveaux administrateurs et qu'il a été mis en place un comité d'audit présidé par Monsieur Claude BENMUSSE, qui par ailleurs est un administrateur indépendant.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Les informations prévues par l'article L225-100-3 du code de commerce relatif aux éléments susceptible d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont décrites dans le document de référence 2010 de la société.

Le Président du Conseil d'Administration

Eric COHEN

## **16.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DE 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 2010.

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, le 29 avril 2011

Les Commissaires aux Comptes

RBA

Deloitte & Associés

Soly BENZAQUEN

Joël ASSAYAH

## 17. SALARIES

### 17.1 NOMBRE DE SALARIES ET REPARTITION PAR FONCTION

Au 31 décembre 2010, l'effectif total inscrit du groupe s'élevait à 1.202 collaborateurs qui se décomposent comme suit :

- 944 collaborateurs productifs,
- 64 collaborateurs rattachés aux services supports siège (Direction Générale, informatique, marketing juridique, ressources humaines, comptabilité, administration),
- 194 collaborateurs non directement productifs au sein des agences (managers, commerciaux et assistantes).

### 17.2 PARTICIPATION ET STOCKS OPTIONS DES MANDATAIRES

#### Tableau des titres donnant accès au capital

	DATE DECISION D'ATTRIBUTION	ACTIONS GRATUITES	BSAAR 2008
Mr Eric COHEN (*)	10-août-08		600 000
Mr Didier TAUPIN	5-août-10		500 000
Mme Rebecca MEIMOUN	31-mars-09	10 000	

\* via le holding EMC Capital Partners

Au cours de l'exercice 2010, les mandataires sociaux n'ont pas exercé des options.

### 17.3 PARTICIPATION DES SALARIES DANS LE CAPITAL DE L'EMETTEUR

Un certain nombre de plans octroient des options sur actions ou des actions à un collège de salariés. Les plans sont décrits dans la note 26 des comptes consolidés.



## 18. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

### 18.1 REPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE

A la connaissance de la société et sur la base des informations communiquées par le teneur de titres de la société, la répartition du capital et des droits de vote au 23 mars 2011 est la suivante :

ACTIONNAIRES	23-mars-11			
	NOMBRE D'ACTIONN D'ETENUES	% DU CAPITAL	NOMBRE DE DROITS DE VOTE	% DES DROITS DE VOTE
Mr Eric COHEN	10 031 700	58,75%	20 063 400	74,95%
Mr Didier TAUPIN	1 000 403	5,86%	1 000 403	3,74%
PUBLIC	5 585 179	32,73%	5 702 168	21,31%
AUTO DETENTION	457 088	2,66%		
<b>TOTAL</b>	<b>17 074 370</b>	<b>100,00%</b>	<b>26 765 971</b>	<b>100,00%</b>

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.

Historiquement, les répartitions du capital social et des droits de vote de la société ont évolué comme suit au titre des trois dernières années.

ACTIONNAIRES	23-mars-11				31-mars-10			31-mars-08		
	NOMBRE D'ACTIONN D'ETENUES	% DU CAPITAL	NOMBRE DE DROITS DE VOTE	% DES DROITS DE VOTE	NOMBRE D'ACTIONN D'ETENUES	% DU CAPITAL	% DES DROITS DE VOTE	NOMBRE D'ACTIONN D'ETENUES	% DU CAPITAL	% DES DROITS DE VOTE
Mr Eric COHEN	10 031 700	58,75%	20 063 400	74,95%	10 031 700	58,75%	75,28%	10 031 700	58,75%	75,40%
Mr Didier TAUPIN	1 000 403	5,86%	1 000 403	3,74%	915 403	5,36%	3,43%	0	0,00%	0,00%
PUBLIC	5 585 179	32,73%	5 702 168	21,31%	5 674 209	33,23%	21,29%	6 546 960	38,34%	24,60%
AUTO DETENTION	457 088	2,66%			453 058	2,65%		495 710	2,90%	
<b>TOTAL</b>	<b>17 074 370</b>	<b>100,00%</b>	<b>26 765 971</b>	<b>100,00%</b>	<b>17 074 370</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>17 074 370</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

### 18.2 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS AU COURS DE L'EXERCICE 2010

Aucun franchissement de seuil n'a été porté à la connaissance de la société.

### 18.3 DROITS DE VOTE DIFFERENTS DES PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

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

### 18.4 ACTIONNARIAT DE CONTROLE

Le contrôle est décrit au paragraphe 18.1. Monsieur Eric COHEN qui détient 58,75% du capital et 74,95% 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 sept membres au 31 décembre 2010 et d'un comité d'audit dont le Président est Monsieur Claude BENMUSSA. Les décisions du Conseil sont prises à la majorité simple, l'actionnaire majoritaire ne disposant pas d'un droit de vote renforcé.

La Direction Générale de la société est partagée avec un Directeur Général Délégué – Monsieur Didier TAUPIN qui détient les mêmes pouvoirs que ceux du Président-Directeur Général.

Il 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 au 16.5. 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

#### **18.5 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.

#### **18.6 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.

#### **18.7 NANTISSEMENT**

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

#### **18.8 AUGMENTATION DE CAPITAL**

Nous vous informons que notre société a procédé à une augmentation de capital, en date du 30 mars 2011, de 203.500 actions nouvelles souscrites au numéraire dans le cadre de l'attribution d'actions gratuites.

## 19. OPERATIONS AVEC DES APPARENTES

La liste des mandats des mandataires de **Keyrus SA**, exercés au sein des différentes filiales du groupe, est présentée au chapitre 14.1

L'ensemble des informations sont disponibles dans le chapitre 26-2 traitant des comptes sociaux de la société **Keyrus SA**.

## **20. INFORMATIONS CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIERE ET LES RESULTATS**

### **20.1 INFORMATIONS FINANCIERES HISTORIQUES**

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

- Comptes sociaux et comptes consolidés 2009: pages 232 et 95 du document de référence enregistré le 1 juillet 2010 sous le n° R 10-051 concernant les informations financières relatives à l'exercice 2009, ainsi que les rapports des commissaires aux comptes y afférant.
- Comptes sociaux et comptes consolidés 2008: pages 220 et 92 du document de référence enregistré le 1 septembre 2009 sous le n° R 09-074 concernant les informations financières relatives à l'exercice 2008, ainsi que les rapports des commissaires aux comptes y afférant.

### **20.2 INFORMATIONS FINANCIERES PRO FORMA**

Sans objet

## 20.3 ETATS FINANCIERS

### 20.3.1 Etats Financiers consolidés au 31 décembre 2010

#### KEYRUS

#### I. — Compte de résultat consolidé

RUBRIQUES	Notes	31/12/2010 12 mois	31/12/2009 12 mois
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>5</b>	119 739	107 567
Autres produits de l'activité	6	161	7
<b>Total produits des activités ordinaires</b>		<b>119 900</b>	<b>107 573</b>
Achats consommés		-46 162	-38 936
Charges de personnel	7	-65 507	-58 443
Impôts et taxes		-1 237	-1 731
Dotations aux Amortissements	13	-1 300	-1 327
Reprises de provision & Pertes de valeur		-766	-3 580
Autres produits et charges opérationnels		-317	-512
<b>Résultat Opérationnel Courant</b>		<b>4 610</b>	<b>3 044</b>
Autres produits opérationnels	8		63
Autres charges opérationnelles	8	-434	-695
<b>Résultat Opérationnel</b>		<b>4 177</b>	<b>2 413</b>
Coût de l'endettement financier net	9	-489	-460
Autres produits et charges financiers	9	-442	-499
<b>Résultat avant impôt</b>		<b>3 246</b>	<b>1 454</b>
Impôts sur le résultat	10	-523	58
<b>Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence</b>		-	-
<b>Résultat net</b>		<b>2 722</b>	<b>1 512</b>
Dont:			
Part du Groupe		2 687	1 501
<i>Part des minoritaires</i>		35	11
Résultat par action	12	0,16	0,09
Résultat dilué par action	12	0,15	0,08

## II. — Etat du résultat global consolidé

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

RUBRIQUES	31/12/2010 12 mois	31/12/2009 12 mois
Résultat net de l'ensemble consolidé	2 722	1 512
Ecart de conversion	869	319
Réévaluation des instruments dérivés de couverture	101	-56
Impôts sur les autres éléments du résultat global	-86	
Total des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres nets d'impôts	885	263
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	3 607	1 775
Dont part du Groupe	3 568	1 765
Dont part des intérêts minoritaires	39	10

### III. — Bilan

ACTIF	Notes	En milliers d'€	
		31/12/2010	31/12/2009
Goodwill	13	35 852	35 091
Immobilisations Incorporelles	14	695	646
Immobilisations Corporelles	14	2 976	2 329
Actifs financiers non courants	15	1 868	1 538
Impôts différés actifs	10	2 382	1 712
<b>Total Actif Non Courant</b>		<b>43 773</b>	<b>41 317</b>
Stocks et en cours	16	52	12
Créances clients et autres débiteurs	17	51 939	49 334
Trésorerie et équivalents de trésorerie	18	14 931	11 094
<b>Total Actif Courant</b>		<b>66 922</b>	<b>60 440</b>
<b>Total de l'actif</b>		<b>110 695</b>	<b>101 757</b>

PASSIF	Notes	En milliers d'€	
		31/12/2010	31/12/2009
Capital	19	4 191	4 191
Primes d'émission		20 942	20 942
Réserves consolidées		1 452	-643
Résultat consolidé		2 687	1 501
<b>Capitaux Propres Part du Groupe</b>		<b>29 272</b>	<b>25 991</b>
Intérêts minoritaires		75	36
<b>Total des capitaux propres</b>		<b>29 347</b>	<b>26 027</b>
Provisions	20	7 577	7 238
Passif financiers	22	10 972	11 845
Impôts différés passifs	10		1
<b>Total Passif Non Courant</b>		<b>18 549</b>	<b>19 085</b>
Passifs financiers	22	4 731	4 259
Provisions	20	1 297	796
Dettes fournisseurs et autres créditeurs	23	18 856	15 620
Dettes fiscales et sociales	23	22 238	19 658
Autres passifs	23	15 678	16 312
<b>Total Passif Courant</b>		<b>62 799</b>	<b>56 645</b>
<b>Total du passif</b>		<b>110 695</b>	<b>101 757</b>

#### IV. — Tableaux des flux de trésorerie consolidés

RUBRIQUES	En milliers d'€	
	31/10/2010	31/12/2009
<b>Résultat net</b>	<b>2 722</b>	<b>1 512</b>
Gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur	16	59
Dotations nettes Amortissements et pertes de valeurs	2 019	4 145
Charges et produits calculés liés aux stock-options et assimilés	272	66
Plus et moins-values de cession	-36	21
Quote-part de résultat liée aux SME		
Résultat de dilution		
Elim. des autres charges et produits calculés	414	397
<b>Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et impôt</b>	<b>5 408</b>	<b>6 200</b>
Coût de l'endettement financier net	518	538
Charge d'impôt (y compris impôts différés)	523	-58
<b>Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier et impôt</b>	<b>6 449</b>	<b>6 680</b>
Impôts versé	-586	-227
<b>Variation du BFR</b>	<b>3 668</b>	<b>71</b>
<b>Flux net de trésorerie généré par l'activité</b>	<b>9 530</b>	<b>6 524</b>
Décassements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	-1 545	-1 339
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	66	33
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations financières	-307	81
Encaissements liés aux cessions titres consolidés		
Décassements liés aux acquisitions d'immobilisations financières	-60	
Incidence des variations de périmètre	-1 692	-1 134
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement</b>	<b>-3 538</b>	<b>-2 359</b>
Sommes reçues des actionnaires lors d'augmentations de capital		25
Sommes reçues lors de l'exercice des stock-options		
Rachats et reventes d'actions propres	7	-9
Remboursements d'emprunts (y compris contrats de location financement)	-7 485	-3 507
Encaissements liés aux nouveaux emprunts	6 271	1 260
Intérêts financiers nets versés (y compris contrats de location financement)	-1 071	-538
Autres flux liés aux opérations de financement		
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement</b>	<b>-2 278</b>	<b>-2 769</b>
Incidence des variations des cours des devises	133	17
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>3 846</b>	<b>1 413</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie nets des découverts bancaires à l'ouverture</b>	<b>11 079</b>	<b>9 666</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie nets des découverts bancaires à la clôture</b>	<b>14 925</b>	<b>11 079</b>



## 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 31/12/2008	4 191	20 942	2 934	-326	-3 572	24 169	21	24 190
Affectation résultat & reclassement			-3 572		3 572			
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres			-56	319		263		263
Résultat 2009					1 502	1 502	11	1 512
<i>Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres</i>			-56	319	1 502	1 765	11	1 775
Augmentation de capital								
Stocks options			66			66		66
Variation de l'auto détention			-9			-9		-9
Variation de périmètre							4	4
Autres								
Solde au 31/12/2009	4 191	20 942	-637	-6	1 502	25 991	36	26 027
Affectation résultat & reclassement			1 502		-1 502			
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres			239	642		881	4	885
Résultat 2010					2 687	2 687	35	2 723
<i>Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres</i>			239	642	2 687	3 568	39	3 607
Augmentation de capital								
Stocks options			272			272		272
Variation de l'auto détention			7			7		7
Variation de périmètre								
Autres (rachat de BSAAR - note N° 4)			-566			-566		-566
Solde au 31/12/2010	4 191	20 942	816	636	2 687	29 272	75	29 347

## 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 2010 reflètent la situation comptable de **Keyrus** et de ses filiales (ci-après « le Groupe »), ainsi que les intérêts du Groupe dans les entreprises associés et coentreprises. Ils sont présentés en euros, arrondis au millier le plus proche.

Le conseil d'Administration a arrêté les états financiers consolidés le 23 mars 2011 et donné son autorisation de publication des états financiers consolidés au 31 décembre 2010. 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 2010 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 2010. 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.

### ***Amendements et Interprétations entrant en vigueur en 2010***

Les nouveaux textes publiés par l'IASB et d'application obligatoire en 2010 n'ont pas eu d'effet significatif pour le Groupe :

- IAS 27 révisée, Consolidation ;
- IFRS 3 révisée, Regroupements d'entreprises ;
- Amendement IAS 32, relatif au classement des droits de souscription émis ;
- Amendement IAS 39, Éléments éligibles à la couverture ;
- Amendement IFRS 2, Transactions intragroupe réglées en trésorerie ;
- Amendement IFRS 5 sur les cessions partielles de titres ;
- Amendements IFRS 1, Exemptions complémentaires pour les 1ers adoptants ;
- Améliorations annuelles des normes IFRS (publiés en avril 2009) ;
- IFRIC 12, Accords de concession de services ;
- IFRIC 15, Contrats de construction immobilière ;
- IFRIC 16, Couverture d'un investissement net dans une activité à l'étranger ;
- IFRIC 17, Distribution d'actifs autres que de la trésorerie aux investisseurs ;
- IFRIC 18, Transfert d'actifs en provenance des clients.

***Interprétations et amendements aux normes publiées entrant en vigueur après 2010 et qui n'ont pas été adoptées par anticipation par le Groupe***

Il n'a pas été procédé à une application anticipée des normes comptables ou amendements de normes existantes au 31 décembre 2010 dont la date d'application effective est postérieure au 1<sup>er</sup> janvier 2011. A la date d'autorisation de publication des présents états financiers, les normes et interprétations suivantes avaient été publiées, mais n'étaient pas encore d'application obligatoire au titre de l'exercice 2010.

***Amendement et interprétations dont l'application ne devrait pas avoir d'impact significatif sur les états financiers du Groupe :***

À la date d'arrêté des présents états financiers, les nouveaux textes et les interprétations suivantes étaient émis :

- Amendement IAS 12, Recouvrement de l'actif sous-jacent (applicable aux périodes ouvertes à compter du 1er janvier 2012) ;
- Amendement IAS 32, Classement des droits de souscription émis (applicable aux périodes ouvertes à compter du 1er février 2010) ;
- Révision IAS 24, Parties liées (applicable aux périodes ouvertes à compter du 1er janvier 2011) ;
- Amendement IFRS 1, Exemption limitée à la présentation d'informations comparatives relatives à IFRS 7 (applicable aux périodes ouvertes à compter du 1er juillet 2010) ;
- Amendement IFRS 1, Hyperinflation et retrait des dates fixes pour les 1ers adoptants (applicable aux périodes ouvertes à compter du 1er juillet 2011) ;
- Amendements à IFRS 7, Informations à fournir en matière de transferts d'actifs financiers (applicable aux périodes ouvertes à compter du 1er juillet 2011) ;
- IFRS 9, Instruments financiers – Classification et évaluation des actifs et passifs financiers (applicable aux périodes ouvertes à compter du 1er janvier 2013) ;
- Améliorations des normes IFRS publiées en mai 2010 (applicable selon les normes aux périodes ouvertes à compter du 1er juillet 2010 ou 1er janvier 2011) ;
- Amendements IFRIC 14, Paiements d'avance dans le cadre d'une exigence de financement normal (applicable aux périodes ouvertes à compter du 1er janvier 2011) ;
- IFRIC 19, Extinction des dettes financières avec des instruments de capitaux propres (applicable aux périodes ouvertes à compter du 1er juillet 2010).

Le groupe **Keyrus** mène actuellement des analyses sur les conséquences pratiques de ces nouveaux textes et les effets de leur application dans les comptes.

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

1) ***Méthodes de consolidation*** :

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

Toutes les transactions internes sont éliminées en consolidation.

- b) Les entreprises associées sont toutes les entités dont le Groupe ne détient pas le contrôle, mais sur lesquelles il exerce une influence notable qui s'accompagne généralement d'une participation comprise entre 20% et 50% des droits de vote. Les participations dans les entreprises associées sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence et initialement comptabilisées à leur coût. La participation du Groupe dans les entreprises associées comprend le goodwill (net de tout cumul de pertes de valeur) identifié lors de l'acquisition. La quote-part du Groupe dans le résultat des entreprises associées postérieurement à l'acquisition est comptabilisée en résultat consolidé. Lorsque la quote-part du Groupe dans les pertes d'une entreprise associée est supérieure ou égale à sa participation dans l'entreprise associée, y compris toute créance non garantie, le Groupe ne comptabilise pas de pertes additionnelles, sauf s'il a encouru une obligation ou effectué des paiements au nom de l'entreprise associée. Les gains latents sur les transactions entre le Groupe et ses entreprises associées sont éliminés en proportion de la participation du Groupe dans les entreprises associées. Les pertes latentes sont également éliminées, à moins qu'en cas d'actif cédé, la transaction n'indique une perte de valeur. Les méthodes comptables des entreprises associées ont été modifiées lorsque nécessaire afin de les aligner sur celles adoptées par le Groupe. Les gains et les pertes de dilution dans les entreprises associées sont comptabilisés au compte de résultat.
- 2) **Regroupements d'entreprises** : Ces regroupements sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition. Ainsi, lors de la première consolidation d'une entreprise contrôlée exclusivement, les actifs, passifs et passifs éventuels de l'entreprise acquise sont évalués à leur juste valeur conformément aux prescriptions des IFRS. Les écarts d'évaluation dégagés à cette occasion sont comptabilisés dans les actifs et passifs concernés, y compris pour la part des minoritaires et non seulement pour la quote-part des titres acquis. L'écart résiduel de l'excédent du coût du regroupement d'entreprises sur la part d'intérêts de l'acquéreur dans la juste valeur nette des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables est comptabilisé en tant qu'actif, en goodwill. Si, après ré estimation, la part d'intérêts de l'acquéreur dans la juste valeur nette des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables excède le coût du regroupement d'entreprises, l'excédent est comptabilisé immédiatement en résultat.
- 3) **Intérêts minoritaires** : Ils sont comptabilisés sur la base de la juste valeur des actifs nets acquis. Les cessions au profit des intérêts minoritaires donnent lieu à dégagement de profits ou pertes que le Groupe comptabilise au compte de résultat. Les acquisitions de titres auprès des intérêts minoritaires génèrent un goodwill. Ce goodwill représente la différence entre le prix payé et la quote-part acquise correspondante de la valeur comptable des actifs nets. Par assimilation au traitement retenu pour la cession, l'ouverture de capital réservée à des intérêts minoritaires sans changement de méthode de consolidation génère un profit de dilution qui sera comptabilisé dans les autres produits.
- 4) **Conversion des comptes exprimés en monnaies étrangères** : Les bilans des sociétés dont la monnaie fonctionnelle n'est pas l'euro sont convertis en euro au taux de change de clôture et leurs comptes de résultat et flux de trésorerie au taux de change moyen de l'exercice. La différence de conversion en résultant est inscrite dans les capitaux propres au poste « Réserve de conversion ».

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

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

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

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

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

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

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

Agencements, Installations techniques	8 ans
Matériel de transport	4 ans
Matériel de bureau et informatique	3 ans
Mobilier	8 ans

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

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

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

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

- 7) **Goodwills** : Les goodwills représentent l'excédent du coût d'une acquisition sur la juste valeur de la quote-part du Groupe dans les actifs nets identifiables de la filiale à la date d'acquisition. Le goodwill se rapportant à l'acquisition d'entreprises associées est inclus dans les titres des participations. Les goodwills comptabilisés séparément font l'objet, une fois par an, d'un test de dépréciation. La méthodologie retenue consiste principalement à comparer les valeurs recouvrables de chacune des entités opérationnelles du groupe, aux actifs nets correspondants (y compris goodwills). Ces valeurs recouvrables sont essentiellement déterminées à partir de projections actualisées de flux de trésorerie futurs d'exploitation et d'une valeur terminale. Les hypothèses retenues en terme de variation du chiffre d'affaires et de valeurs terminales sont raisonnables et conformes aux données de marché disponibles pour chacune des entités opérationnelles 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.

Les dépréciations relatives aux goodwills ne sont pas réversibles.

- 8) **Actifs financiers non courants** : Ce poste comprend essentiellement des prêts et des dépôts de garantie. 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. 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. 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.

Pour les régimes à prestations définies, les provisions sont déterminées de la façon suivante :

- La méthode actuarielle utilisée est la méthode dite des unités de crédits projetés (« projected unit credit method ») qui stipule que chaque période de service donne lieu à constatation d'une unité de droit à prestation et évalue séparément chacune de ces unités pour obtenir l'obligation finale. Ces calculs intègrent des hypothèses de mortalité, de rotation du personnel et de projection des salaires futurs ;
- La méthode dite du corridor n'est pas appliquée. Les écarts actuariels sont comptabilisés en charge de personnel.

Le traitement comptable des options de souscription ou d'achats d'actions attribuées aux salariés est décrit dans la note 21 ci-après.

- 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) **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.

- 15) **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.

- 16) **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.

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

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

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

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

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

- 18) **Chiffre d'affaires** : Les revenus sont constitués par les ventes de marchandises, les ventes de services produits dans le cadre des activités principales du groupe et les produits des licences (nets de T.V.A.). 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.

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



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

- 20) **Coût de financement** : Il inclut les charges et produits d'intérêts sur les dettes financières (y compris dettes sur contrat de location financement) et la trésorerie totale (trésorerie, équivalents de trésorerie et valeurs mobilières de placement).
- 21) **Trésorerie et équivalents de trésorerie** : Conformément à la norme IAS 7 « *Tableau des flux de trésorerie* », la trésorerie figurant dans le tableau des flux de trésorerie consolidés, comprend les disponibilités ainsi que les placements à court terme, 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.

- 22) **Options de souscription ou d'achat d'actions** : Conformément aux prescriptions de la norme IFRS 2 « *Païement 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.

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

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

Le Principal Décideur Opérationnel du Groupe a été identifié comme étant le Président Directeur Général et le Directeur Général qui prennent collégialement les décisions stratégiques.

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

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

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

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

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

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

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

En matière de risque de change environ 85% 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 22 & 23.

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

- Acquisition de 100% de la société SSIN (Société de Services Informatique du Nord).
- Le capital social de la société **Keyrus** SA sera augmenté le 30 mars 2011 afin d'attribuer les actions nouvelles au bénéfice des salariés dans le cadre des plans d'attribution d'actions gratuites.

#### **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. – Evolution du périmètre de consolidation**

Les principales modifications intervenues au cours de l'année 2010 dans le périmètre de consolidation résultent des événements suivants :

- Création en mai 2010 de la société **Keyrus Management**. Cette société, filiale de **Keyrus SA**, est une société à capital variable dans laquelle le pourcentage de détention de la société **Keyrus SA** ne pourra être inférieur à 51%. Au 31 décembre 2010, les pourcentages de contrôle et d'intérêt sont de 100%.
- Création des sociétés **Keyrus Hong Kong** & **Keyrus Shanghai** respectivement le 10 juin 2010 et le 6 janvier 2011.
- Restructuration en juillet 2010 de la société Equinoxes (anciennement Absys-Cyborg Tunisie) – Cette société est détenue dorénavant par la société **Keyrus SA** à 100%. Cette opération juridique vise à aligner l'organigramme du Groupe sur le flux des affaires.
- Augmentation de capital dans la société **Keyrus Benelux** à hauteur de M€ 6. Il est précisé que cette société sera fusionnée en 2011 avec la société **Keyrus Belgique** afin de rationaliser les structures belges.
- La société a procédé au rachat de 2.830.481 BSAAR au cours du deuxième semestre 2010 auprès de la société EMC CAPITAL PARTNERS, dont l'actionnaire principal est Monsieur Eric COHEN. Ces BSAAR ont été annulés et la charge comptabilisée en résultat financier dans les comptes sociaux et retraitée en capitaux propres dans les comptes consolidés. L'impact financier s'élève à 566 K€. Cette transaction a été faite le 30 juillet 2010 sur la base d'une expertise indépendante validant la valeur de 20 centimes d'€par BSAAR.

Le périmètre comprend les sociétés suivantes :

Nom au 31/12/2010	Siège	Date de clôture des comptes sociaux	% de contrôle	% d'intérêt	Période de consolidation
KEYRUS	Paris - France	31 décembre	Société consolidante		01/01/10 - 31/12/2010
Keyrus Canada Inc	Montréal - Canada	31 décembre	100%	100%	01/01/10 - 31/12/2010
Absys - Cyborg	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/10 - 31/12/2010
Equinoxes	Tunis - Tunisie	31 décembre	100%	100%	01/01/10 - 31/12/2010
Absys - Cyborg Belgique	Bruxelles - Belgique	31 décembre	100%	100%	01/01/10 - 31/12/2010
Keyrus Management	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/10 - 31/12/2010
Keyrus Suisse	Genève - Suisse	31 décembre	100%	100%	01/01/10 - 31/12/2010
Keyrus Biopharma Belgium	Lane - Bruxelles	31 décembre	75%	75%	01/01/10 - 31/12/2010
Keyrus Israël	Raanana - Israël	31 décembre	70%	70%	01/01/10 - 31/12/2010
Keyrus Benelux	Bruxelles - Belgique	31 décembre	100%	100%	01/01/10 - 31/12/2010
Keyrus Belgium	Bruxelles - Belgique	31 décembre	100%	100%	01/01/10 - 31/12/2010
Keyrus Luxembourg	Luxembourg	31 décembre	100%	100%	01/01/10 - 31/12/2010
Keyrus Espagne	Madrid - Espagne	31 décembre	100%	100%	01/01/10 - 31/12/2010
Keyrus do Brazil	Sao Paulo - Brésil	31 décembre	100%	100%	01/01/10 - 31/12/2010
Keyrus Chine	Hong Kong	31 décembre	100%	100%	01/01/10 - 31/12/2010
Keyrus Maurice	Ile Maurice	31 décembre	100%	100%	01/01/10 - 31/12/2010
Adexys*	Nantes - France	30 juin	28,50%	28,50%	01/01/10 - 31/12/2010

\* : société non consolidée par mise en équivalence en raison de l'absence d'influence notable

#### Note 5. – Information par secteurs opérationnels et par zone géographique.

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

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

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

- de la « marge opérationnelle » telle que définie en note 1 §19. 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 Middle Market.

RUBRIQUES	Au 31 décembre 2010			Au 31 décembre 2009		
	Grands Comptes	Middle Market	Total	Grands Comptes	Middle Market	Total
<b>Produits</b>						
Ventes externes	83 814	35 925	119 739	71 205	36 362	107 567
Ventes inter- activité			0			0
Total des produits des opérations se poursuivant	83 814	35 925	119 739	71 205	36 362	107 567
<b>Résultat Opérationnel Courant</b>	2 204	2 406	4 610	1 069	1 976	3 044
Résultat sectoriel des opérations se poursuivant						
Autres Produits						
Autres Charges	-208	-226	-434	-285	-346	-631
Résultat de dilution						
<b>Résultat Opérationnel</b>	1 997	2 180	4 177	784	1 629	2 413

En milliers €	Au 31 décembre 2010			Au 31 décembre 2009		
	Grands Comptes	Middle Market	Total	Grands Comptes	Middle Market	Total
<b>Bilan :</b>						
<b>Actifs</b>						
Goodwills	24 296	11 556	35 852	23 536	11 556	35 091
Immobilisations nettes	2 812	858	3 671	2 433	542	2 976
Dépréciations d'actifs passées en résultat	0	0	0	0	0	0
Actifs sectoriels	35 586	16 404	51 991	33 554	15 791	49 346
Autres Actifs	11 914	7 268	19 182	9 157	5 188	14 345
<b>Total des actifs consolidés</b>	<b>74 609</b>	<b>36 086</b>	<b>110 695</b>	<b>68 680</b>	<b>33 077</b>	<b>101 757</b>

Le tableau ci-dessous décline la décomposition géographique du chiffre d'affaires pour les exercices 2009 à 2010 :

Chiffre d'affaires par zone géographique	EN %	
	2 010	2 009
France	69%	75%
Europe Zone Euro hors France	18%	12%
Autres	13%	13%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

#### Note 6. – Autres produits de l'activité

Les autres produits sont principalement composés de remboursement d'assurance et d'annulation de charges d'exploitation au titre des exercices antérieurs.

## Note 7. – Charges de personnel

RUBRIQUES	31/12/2010	31/12/2009
Salaires et traitements	46 396	41 531
Charges sociales	18 730	16 650
Engagement retraite	109	196
Rémunérations payées en actions	272	66
<b>TOTAL</b>	<b>65 507</b>	<b>58 443</b>

Au cours de l'exercice, **Keyrus** et sa filiale Absys-Cyborg ont bénéficié d'un crédit d'impôt recherche pour un montant net d'honoraires et de coût d'actualisation de 3,9 M€ (5,1M€ en 2009).

La loi de finances pour 2011 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 0,8 M€, montant imputé sur le crédit d'impôt recherche.

Effectifs	31/12/2010	31/12/2009
Cadres	1 061	1 015
Non cadres	141	146
<b>Total effectif</b>	<b>1 202</b>	<b>1 161</b>

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

## Note 8. – Autres produits et charges opérationnels

RUBRIQUES	31/12/2010	31/12/2009
Charges de réorganisation	-540	-674
Résultat de cession d'actif		-22
Transfert Siège Social		
Autres	106	63
<b>Autres produits et charges opérationnels</b>	<b>-434</b>	<b>-632</b>

Les charges de réorganisation concernent principalement **Keyrus SA** et Absys-Cyorg.

## Note 9. – Résultat financier

RUBRIQUES	31/12/2010	31/12/2009
Intérêts et autres produits financiers	41	105
Reprises sur provisions financières		-
Autres produits financiers		-
Total produits financiers	41	105
Intérêts et charges assimilées	530	565
Autres charges financières		-
Total Charges financières	530	565
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	<b>-489</b>	<b>-460</b>

RUBRIQUES	31/12/2010	31/12/2009
Gains de change	374	430
Intérêts et autres produits financiers		-
Total produits financiers	374	430
Perte de change	226	38
Autres charges financières	590	891
Total Charges financières	816	928
<b>Autres produits et charges financiers</b>	<b>-442</b>	<b>-499</b>

Les autres charges financières incluent essentiellement les variations de juste valeur des instruments dérivés.

## Note 10. – Impôts

### Analyse de la charge d'impôts

RUBRIQUES	31/12/2010	31/12/2009
Impôt exigible (charge)	-1 251	-78
Impôt différé (produit +/- Charge -)	727	137
<b>Charges d'impôt net</b>	<b>-523</b>	<b>58</b>

Lors de la clôture des comptes consolidés 2009, le Groupe **Keyrus** n'avait pas encore pris position suite au communiqué CNC du 14 janvier 2010 relatif au traitement comptable de la composante assise sur la valeur ajoutée (la CVAE) de la contribution économique territoriale (la CET) introduite en France par la loi de finances 2010 du 31 décembre 2009.

A l'issue d'une analyse menée aux bornes du groupe et au regard de ses spécificités, le Groupe a décidé de qualifier d'impôt sur le résultat la CVAE assise sur la valeur ajoutée afin d'être cohérent avec la qualification d'impôt sur le résultat déjà retenue pour des taxes similaires en Italie et en Allemagne (respectivement *IRAP* et *Gewerbesteuer*).

Cette décision est basée également sur une position de l'IFRIC datant de 2006 et précisant que le terme « bénéfice imposable » implique une notion de montant net plutôt que de montant brut sans qu'il soit nécessairement identique au résultat comptable.

En application de la norme IAS 12, l'option retenue entraîne la comptabilisation d'impôts différés au 31 décembre 2009 constituées par :

- Les actifs produisant des avantages économiques imposables à la CVAE alors que la consommation de leur valeur comptable n'est pas déductible de la valeur ajoutée : il s'agit de la valeur nette comptable au 31 décembre 2009 des actifs corporels et incorporels amortissables ;
- Les dépréciations d'actifs ou les provisions non déductibles de la CVAE mais qui se rapportent à des charges qui seront déductibles de la valeur ajoutée à une date ultérieure.

La CVAE étant une taxe déductible au titre de l'impôt sur les sociétés, des impôts différés sont comptabilisés au taux de droit commun (34,43 %) sur les impôts différés actifs et passifs comptabilisés au titre de la CVAE comme décrit au paragraphe précédent.

S'agissant d'un changement de réglementation, les impôts différés comptabilisés au titre de la CVAE ont pour contrepartie le compte de résultat. Compte tenu du caractère non significatif des montants en jeu, L'impact dans les comptes de l'exercice 2009 n'a pas été retraité.

L'impact de la CVAE dans le montant de l'impôt exigible s'élève à K€ 838 au 31 décembre 2010.

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

RUBRIQUES	31/12/2010	31/12/2009
Résultat avant impôts	3 246	1 454
Taux théorique d'imposition	33,33%	33,33%
<b>Charge (+) ou produit d'impôt (-) théorique</b>	<b>1 082</b>	<b>485</b>
Rapprochement :		
Différences permanentes	-2 065	-2 280
Activation des impôts différés nés sur exercices antérieurs		
Variation/utilisation des impôts différés actifs non reconnus	955	1 601
Impact du report variable		140
Effet des différence de taux d'imposition	-26	-27
Avoir fiscaux et crédit d'impôt (1)	542	-33
Autres	36	54
<b>Charge (+) ou produit (-) d'impôt effectivement constaté</b>	<b>524</b>	<b>-58</b>
<b>Taux effectif d'impôt</b>	<b>16,13%</b>	<b>-4,02%</b>

(1) Y compris l'impact du classement de la CVAE en Impôt pour 559K€

### Impôts différés au bilan

RUBRIQUES	31/12/2010	31/12/2009
Impôts différés actifs :		
- impôts différés activables *	8 936	7 428
- dont non reconnus	6 398	5 321
Impôts différés actifs reconnus	2 538	2 107
Impôts différés passifs	155	394
<b>Impôts différés nets</b>	<b>2 382</b>	<b>1 712</b>

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



A la date de clôture, le Groupe dispose de pertes reportables de 17.950K€ (en 2009 : 15.559K€), éventuellement disponibles pour compenser des profits taxables futurs. Un actif d'impôt différé figure au bilan à hauteur de 1.907 K€ à ce titre. Par contre, des pertes reportables et des différences temporaires fiscales représentant un montant total d'impôt différé actif de 6.398 K€ (en 2009 : 4.597K€) n'ont pas été reconnues du fait d'une probabilité trop faible de recouvrement possible.

Les pertes reportables ayant donné lieu à constatation d'un actif sont majoritairement indéfiniment reportables. Un impôt différé actif de 214K€ (en 2009 : 81K€) a été comptabilisé sur l'exercice bien que ces filiales soient en perte durant l'exercice. 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 deux années suivantes.

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 :**

RUBRIQUES	31/12/2010		31/12/2009		NET	
	IDA	IDP	IDA	IDP	2010	2009
Immobilisations corporelles et incorporelles	11			1	11	-1
Autres actifs	269			21	269	-21
Provisions et Engagements de retraites	190		233		190	233
Dettes financières		444		374	-444	-374
Autres passifs	450		1 310		450	1 310
Reports fiscaux déficitaires	1 907		566		1 907	566
<b>Total des Impôts différés</b>	<b>2 827</b>	<b>444</b>	<b>2 109</b>	<b>396</b>	<b>2 382</b>	<b>1 712</b>

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

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

### **Variation des impôts différés :**

RUBRIQUES	31/12/2010	31/12/2009
<b>Solde net au 1er janvier</b>	1 710	1 540
Imputés directement aux capitaux propres de l'exercice	-86	
Charge (ou produit) de l'exercice	728	139
Différences de change	29	34
<b>Balance au 31 décembre</b>	<b>2 382</b>	<b>1 712</b>

### **Note 11. – Paiement fondé sur des actions (plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions) et plans d'actions gratuites**

Le groupe attribue 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 1<sup>er</sup> 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 2010, aucun exercice d'option n'a été effectué.

Les charges au titre des paiements fondés sur les actions (y compris charges sociales) sont :

(En milliers d'euros)	Exercice 2010	Exercice 2009
Rémunérations fondées sur les actions	272	67

## Note 12. – 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	31/12/2010	31/12/2009
Résultat net consolidé en Euros- Part du Groupe	2 687 370	1 501 401
Nombre d'actions au 01/01	16 608 059	17 074 370
Nombre d'actions au 31/12	16 617 494	16 608 059
Nombre moyen d'actions	16 612 664	16 841 215
<b>Bénéfice net par action sur nombre moyen (Euros)</b>	<b>0,16</b>	<b>0,09</b>
Capital potentiel Options de souscriptions		63 000
Capital potentiel BSPCE		787 500
Capital potentiel BSA		25 083
Capital potentiel BSAAR	2 584 623	5 486 000
Nombre d'actions totales potentiels	19 197 287	23 202 798

	Résultat net	Nombre d'actions potentiel proraté	Résultat par action (Euros)
Résultat net des activités poursuivies part du groupe par action de base	2 687 370	16 612 664	0,16
Options	0		
Actions gratuites attribuées aux salariés	0	369 609	
OBSAAR	252 623	2 584 623	
<b>Résultat net des activités poursuivies part du groupe dilué par action</b>	<b>2 939 993</b>	<b>19 566 895</b>	<b>0,15</b>

## Note 13. – Goodwill

RUBRIQUES	TOTAL
<b>Valeur brute :</b>	
<b>Au 1er janvier 2009</b>	34 474
Acquisitions	
Reclassement comme disponibles à la vente	
Cessions	
Autres variations et ajustements	617
<b>Au 31 décembre 2009</b>	35 091
Acquisitions	
Reclassement comme disponibles à la vente	
Cessions	
Autres variations et ajustements	761
<b>Au 31 Décembre 2010</b>	<b>35 852</b>
<b>Dépréciations :</b>	
<b>Au 1er janvier 2009</b>	0
Dotation de l'exercice	0
<b>Au 31 décembre 2009</b>	0
Dotation de l'exercice	0
<b>Au 31 Décembre 2010</b>	-
<b>Montant net comptable au 31 décembre 2010</b>	<b>35 852</b>
<b>Au 31 décembre 2009</b>	<b>35 091</b>

Les autres variations d'ajustement au 31 décembre 2010 concernent uniquement des écarts de conversion.

Le montant net comptable est réparti de la manière suivante :

RUBRIQUES	31/12/2010	31/12/2009
Grands Comptes	24 296	23 536
Middle Market	11 556	11 556
<b>TOTAL</b>	<b>35 852</b>	<b>35 091</b>

Le montant recouvrable d'une 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% (identique à l'année dernière).
- Le taux d'actualisation est déterminé à partir du coût moyen pondéré du capital du Groupe. Le Groupe a décidé que le coût moyen pondéré du capital serait basé sur une prime de risque de marché de 5,5%, afin de refléter les hypothèses à long terme utilisées dans le test de dépréciation du goodwill.

Par conséquent, le taux d'actualisation utilisé s'élève à 9,5%.

Une analyse de sensibilité du calcul sur les paramètres clés utilisés (taux de marge opérationnelle, taux d'actualisation et taux de croissance perpétuelle) 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.

Le test annuel 2010 de dépréciation des goodwill a conduit à ne comptabiliser aucune perte de valeur en 2010. Aucune perte n'avait été comptabilisée en 2009.

#### Note 14. – Immobilisations incorporelles et corporelles

RUBRIQUES	Concessions , brevets, logiciels	Autres immobilisations incorporelles	Total immobilisations incorporelles	Immobilisations corporelles	Total des immobilisations corporelles
<b>Valeur brute :</b>					
<b>Au 1er janvier 2009</b>	782	1 077	1 859	7 907	7 907
Acquisitions	338	27	365	957	957
Cessions				-192	-192
Variation de périmètre					
Ecart de change		26	26	146	146
Reclassement	166	148	314	-318	-318
<b>Au 1er janvier 2010</b>	<b>1 286</b>	<b>1 278</b>	<b>2 564</b>	<b>8 500</b>	<b>8 500</b>
Acquisitions	29	559	588	2 202	2 202
Cessions	-428	-208	-636	-2 245	-2 245
Variation de périmètre					
Ecart de change	5	28	33	108	108
Reclassement		82	82	245	245
<b>Au 31 décembre 2010</b>	<b>892</b>	<b>1 740</b>	<b>2 632</b>	<b>8 810</b>	<b>8 810</b>
<b>Amortissements cumulés et pertes de valeurs :</b>					
<b>Au 1er janvier 2009</b>	459	821	1 280	5 420	5 420
Charge d'amortissement de l'exercice	400	154	554	906	906
Dépréciations					
Cessions				-139	-139
Variation de périmètre					
Ecart de change et reclassement		83	84	-16	-16
<b>Au 1er janvier 2010</b>	<b>859</b>	<b>1 058</b>	<b>1 918</b>	<b>6 172</b>	<b>6 172</b>
Charge d'amortissement de l'exercice	166	126	292	1 008	1 008
Dépréciations					
Cessions	-297	-77	-373	-1 645	-1 645
Variation de périmètre	3	16	18		
Ecart de change et reclassement		82	82	300	300
<b>Au 31 décembre 2010</b>	<b>732</b>	<b>1 205</b>	<b>1 937</b>	<b>5 835</b>	<b>5 835</b>
<b>Montant net :</b>					
<b>Au 31 décembre 2010</b>	<b>160</b>	<b>535</b>	<b>695</b>	<b>2 976</b>	<b>2 976</b>
Au 31 décembre 2009	426	220	646	2 329	2 329

Au cours de l'exercice 2010, deux opérations de lease-back ont été effectuées :

- Avec la société ETICA (filiale du LCL) : 412 K€
  - Durée de l'opération : 3 ans à compter juin 2010
  - Nature : matériel informatique relatif à l'offre Cloud Computing
  - Remboursement mensuel de 12 K€
- Avec la société FACTUM FINANCE pour un montant de 576 K€ :
  - Durée de l'opération : 3 ans à compter du 26 octobre 2010
  - Nature : matériel informatique
  - Remboursement mensuel de 16 K€

## Note 15 – Actifs financiers

RUBRIQUES	Valeur brute	Perte de valeur	Valeur nette
Solde au 31/12/2008	1 583	181	1 402
Augmentation	220	2	219
Remboursement	-71		-71
Variation de périmètre			
Reclassement et Autres variations	-96	-85	-12
<b>Solde au 31/12/2009</b>	<b>1 636</b>	<b>98</b>	<b>1 538</b>
Augmentation	432	14	419
Remboursement	-84		-84
Variation de périmètre			
Reclassement et Autres variations	-4	-1	-4
<b>Solde au 31/12/2010</b>	<b>1 980</b>	<b>111</b>	<b>1 868</b>

RUBRIQUES	31/12/2010	31/12/2009
Dépôt de garantie et prêts	1 857	1 514
Titres mis en équivalence et autres titres immobilisés		1
Autres créances part à plus d'un an	11	24
<b>TOTAL</b>	<b>1 868</b>	<b>1 538</b>

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

## Notes 16. - Stocks

Les stocks sont principalement constitués de logiciels.

RUBRIQUES	31/12/2010	31/12/2009
Marchandises	65	61
Ecart de conversion	-2	4
<b>Total au coût</b>	<b>63</b>	<b>65</b>
Dépréciation à l'ouverture	54	36
Augmentation		14
Diminution	-47	
Ecart de conversion	4	4
Dépréciation à la clôture	11	54
<b>TOTAL NET</b>	<b>52</b>	<b>12</b>

## Note 17. – Créances clients et autres débiteurs

RUBRIQUES	31/12/2010	31/12/2009
Créances clients	40 910	37 191
Dépréciation sur créances clients	3 926	3 626
Montant net des créances clients	36 984	33 565
Autres débiteurs nets	9 486	10 907
Charges constatées d'avance	5 468	4 862
<b>TOTAL</b>	<b>51 939</b>	<b>49 334</b>

Le solde clients se décompose comme suit :

RUBRIQUES	31/12/2010	31/12/2009
Créances non échues	29 130	26 936
Créances échues de 30 jours	4 041	4 987
Créances échues de 60 jours	2 367	1 559
Créances échues de 90 jours	1 579	445
Créances échues de + 90 jours	3 793	3 264
<b>TOTAL</b>	<b>40 910</b>	<b>37 191</b>

Une provision pour dépréciation a été constatée pour les montants estimés irrécouvrables à hauteur de - 3.926 K€ (- 3.626 K€ en 2009). 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 hormis les créances douteuses.

Les autres débiteurs nets comprennent notamment la créance actualisée du crédit d'impôt recherche d'un montant de 5,7 M€. Le classement de cette créance à moins d'un an se justifie par l'intention du Groupe de la céder d'ici la fin du prochain exercice.

#### Note 18. – Trésorerie et équivalents de trésorerie

RUBRIQUES	31/12/2010	31/12/2009
Equivalents de trésorerie	3 996	6 555
Disponibilités	10 935	4 540
<b>TOTAL</b>	<b>14 931</b>	<b>11 094</b>

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

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

RUBRIQUES	31/12/2010	31/12/2009
Trésorerie et équivalents de trésorerie	14 931	11 094
Découverts bancaires	-6	-15
<b>Trésorerie du tableau des flux</b>	<b>14 925</b>	<b>11 079</b>

## Risque de crédit

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

Le risque de crédit sur les actifs de trésorerie est limité, parce que les contreparties en 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 19. - Capitaux propres**

### Capital

	31/12/2010	31/12/2009
<b>Capital Autorisé (en milliers d'euros)</b>		
17.074.370 Actions ordinaires d'un montant nominal de 0,25€	4 269	4 269
<b>Capital souscrit, appelé et versé (en nombre d'actions)</b>		
<i>A l'ouverture de l'exercice</i>	<b>16 608 059</b>	16 597 354
Emises suite à l'exercice de BSAAR	226	0
Emises contre trésorerie	0	0
Rachat ou vente d'actions propres	9 209	10 705
<i>A la clôture de l'exercice</i>	<b>16 617 494</b>	<b>16 608 059</b>

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

### Réserve de conversion

La variation de la réserve de conversion de +862 K€(319K€ en 2009) correspond principalement à l'effet de l'appréciation du dollar canadien, du réal brésilien et du franc suisse par rapport à l'euro.

### Actions auto-détenues

RUBRIQUES	Nombre de Titres	En Milliers d'Euros
Au 1er janvier 2008	478 045	1 651
Acquisitions	375 296	333
Cessions	-374 267	-1 299
Au 1er janvier 2009	479 074	685
Acquisitions	550 415	492
Cessions	-563 178	-740
Au 1er janvier 2010	466 311	438
Acquisitions	387 907	501
Cessions	-397 342	-479
Au 31 Décembre 2010	456 876	459

## Note 20. – Provisions

RUBRIQUES	31/12/2009	Effet de l'écart de change	Dotation	Reprise utilisées	Reprise non utilisées	Reclassement	31/12/2010
Provisions pour risques & charges	6 776	35	2 109	-923	-441	-550	7 006
Provisions pour engagement retraite	462		109				571
<b>Provisions à long terme</b>	<b>7 238</b>	<b>35</b>	<b>2 219</b>	<b>-923</b>	<b>-441</b>	<b>-550</b>	<b>7 577</b>
Provisions pour risques	64	5		-69			
Provisions pour charges	732	95	571	-127		26	1 297
<b>Provisions à court terme</b>	<b>796</b>	<b>100</b>	<b>571</b>	<b>-195</b>		<b>26</b>	<b>1 297</b>

Les provisions sont destinées à couvrir les risques et les charges que des événements survenus ou en cours rendent probables, nettement précisés quant à leur objet, mais dont la réalisation, l'échéance ou le montant sont incertains.

Les provisions pour risques et charges correspondent essentiellement :

- Provisions pour litiges sociaux et prud'homaux : 1.934 K€
- Provisions pour risques client, garantie et pertes à terminaison : 3.784 K€
- Autres provisions pour risques & charges : 2.536 K€

## Note 21. - 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>31/12/2010</u>	<u>31/12/2009</u>
Taux d'actualisation*	4,18%	4,60%
Augmentation annuelle des salaires	3,00%	3,00%

\* Le taux d'actualisation utilisé est le taux 15 ans Bloomberg taux ZC corporate AA.

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 109 K€ en 2010 (196 K€ en 2009). Le montant de l'exercice est inclus sur la ligne charges de personnel du compte de résultat.



## Note 22. – Passifs financiers

RUBRIQUES	Montant brut	A 1 an au plus	A plus d' 1 an	A plus de 5 ans
Emprunts bancaires	14 565	4 319	10 246	
Dettes sur immobilisation en location financement	1 131	406	725	
Découvert bancaires	6	6		
Comptes courants factor				
Autres				
<b>TOTAL DETTES FINANCIERES</b>	<b>15 703</b>	<b>4 731</b>	<b>10 972</b>	

RUBRIQUES	31/12/2009	Ecart de conv. et autres variations	Augmentation	Remboursement	31/12/2010
Emprunts bancaires	16 037	372	5 470	-7 313	14 565
Dettes sur immobilisations *			1 246	-114	1 131
Découverts bancaires	15			-9	6
Comptes courants factor	53			-53	
Autres					
<b>TOTAL DETTES FINANCIERES</b>	<b>16 105</b>	<b>372</b>	<b>6 715</b>	<b>-7 489</b>	<b>15 703</b>

Les dettes sur immobilisations intègrent des immobilisations financées en leasing pour 444 K€. Le montant des emprunts contractés sur l'année s'élève à 6.271 K€

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

Les emprunts bancaires à hauteur de 14.065 K€ (contre 16.036 K€ à fin 2009) sont conclus à des taux d'intérêt variables et exposent donc le Groupe au risque de fluctuation des taux. Les intérêts sur les dettes à taux variable sont indexés sur l'Euribor 3 mois. Afin de minimiser son risque de taux, le Groupe a procédé à une couverture partielle (7,04 M€) de son endettement.

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 :

- **BANQUE PALATINE** : Nouvel emprunt bancaire en date du 8 octobre 2010 pour un montant de 3 M€:
  - 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 doit demeurer inférieur à 0,9 sur la durée des obligations.
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé doit demeurer inférieur à 3 sur la durée des obligations
- **OBSAAR** : Les conditions financières sont présentées ci-après :
  - Montant : 13.000.000 €
  - Durée de l'emprunt : 6 ans
  - Amortissement des obligations : 5 tranches annuelles égales à partir du 12 août 2010
  - Taux d'intérêt EURIBOR 3 mois – 1,26%
  - Ratios financiers :

- Le rapport de son endettement financier net consolidé sur ses capitaux propres consolidés doit demeurer inférieur à 0,9 sur la durée des obligations.
  - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé doit demeurer inférieur à 3,5 au 31 décembre 2008 puis inférieur à 3 sur la durée des obligations
  - EBITDA est à comprendre comme l'EBITDA consolidé correspondant au résultat opérationnel courant augmenté des dotations (nettes des reprises) aux amortissements et provisions et des impacts IFRS liés aux rémunérations payées en actions pour la partie des charges ne donnant pas lieu à décaissement.
- BNP : les conditions financières des autres emprunts bancaires sont présentées ci-après :
    - Solde au 31 décembre 2010 : 1,4 M€
    - Tirage sur 5 ans sous forme de billet sur 6 mois au maximum
    - Remboursement annuel correspondant à 1/5 de la dette
    - Taux d'intérêt EURIBOR + 0,5%
    - Commission de confirmation de 0,25%
    - Ratios financiers :
      - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur ses capitaux propres consolidés doit demeurer inférieur ou égal à 0,7 sur la durée du concours.
      - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'excédent brut d'exploitation consolidé doit demeurer inférieur ou égal à 3 sur la durée du concours.
  - ETICA (filiale du LCL) :
    - Montant : 0,4 M€
    - Durée de l'opération : 3 ans à compter juin 2010
    - Nature : matériel informatique relatif à l'offre CLOUD COMPUTING
    - Remboursement mensuel de 12 K€
    - Ratios financiers : aucun ratio financier n'est associé à ce financement
  - FACTUM FINANCE :
    - Montant : 0,6 M€
    - Durée de l'opération : 3 ans à compter du 26 octobre 2010
    - Nature : matériel informatique
    - Remboursement mensuel de 16 K€
    - Ratios financiers : aucun ratio financier n'est associé à ce financement

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 87K€.

### Note 23. – Autres passifs courants

RUBRIQUES	Montant au 31/12/2010	A 1 an au plus	A plus d' 1 an	Montant au 31/12/2009	A 1 an au plus	A plus d' 1 an
Provisions à court terme	1 297	1 297		796	796	
Fournisseurs et comptes rattachés	18 856	18 856		15 620	15 620	
Avances et acomptes reçus						
Dettes fiscales et sociales	22 238	22 238		19 658	19 658	
Dettes sur immobilisations	1 721	260	1 462	3 348	2 473	875
Autres dettes *	1 394	1 207	187	1 141	959	182
Produits constatées d'avance	12 562	12 562		11 823	11 823	
<b>TOTAL</b>	<b>58 068</b>	<b>56 420</b>	<b>1 650</b>	<b>52 386</b>	<b>51 328</b>	<b>1 058</b>

\* Les autres dettes incluent, en 2010, la juste valeur de l'instrument de couverture pour 412 K€ mentionné au point 24. La part à moins d'un an est de 227 K€ (En 2009, 514 K€ dont 174 K€ à moins d'un an)

## Note 24. - Juste valeur des Instruments financiers au bilan

RUBRIQUES						
31/12/2010	Juste valeur par resultat	Prêts et créances au coût amorti	Passifs financiers au coût amorti	Instruments dérivés	Valeur au bilan de clôture	Juste valeur
Actifs financiers non courant		1 868			1 868	1 868
Stocks		52				
Clients		36 984			36 984	36 984
Autres débiteurs		14 954			14 954	14 954
Trésorerie et équivalents de trésorerie	14 931				14 931	14 931
<b>ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>14 931</b>	<b>53 859</b>			<b>68 739</b>	<b>68 739</b>
Emprunt obligataires (y compris la part à moins d'un an)			9 737		9 737	9 737
Autres passifs long terme (y compris la part à moins d'un an)			5 966		5 966	5 966
Fournisseurs			18 856		18 856	18 856
Autres créditeurs			37 916		37 916	37 916
Instruments dérivés passif (dérivés de taux désignés comme instrument de couverture de flux)				412	412	412
Concours bancaires courants			6		6	6
<b>PASSIFS FINANCIERS</b>			<b>72 480</b>	<b>412</b>	<b>72 892</b>	<b>72 892</b>

## Note 25. - 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.

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

Les charges enregistrées au titre des rémunérations et avantages assimilés accordées aux dirigeants (membres du comité de direction groupe) s'établissent comme suit :

RUBRIQUES	31/12/2010	31/12/2009
Nombres de personnes concernées	17	14
Avantages à court terme	3 812	2 719
Indemnités de fin de contrat de travail	4	36
Rémunérations payées en actions	228	10
<b>Total</b>	<b>4 044</b>	<b>2 765</b>

## Note 26. – Instruments dilutifs

### Plan d'achat et souscription d'actions

	Options de souscriptions d'achat 2000
Date de l'assemblée	13/04/2000
Date du conseil d'administration	27/11/2000
Nombre d'options autorisées	427 900
Nombre d'options attribuées	427 900
Nombre d'options caducs au 31/03/2010	364 900
Nombre d'options exercés au 31/03/2010	0
Nombre d'options exerçables au 31/03/2010	63 000
Nombre total d'actions pouvant être souscrites	63 000
Dont dirigeants	24 000
Nombre de personnes concernées	42
Dont dirigeants	2
Date d'exercice des options	27/11/2005
Date d'expiration des options	27/11/2010
Prix d'acquisition par option	-
Prix de souscription par action	5,01 €

Ce plan est venu à échéance le 27 novembre 2010. Aucune souscription d'actions n'a été effectuée.

### Actions gratuites

L'assemblée générale du 27 juin 2008 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 30 mars 2009, deux plans d'actions ont été arrêtés et portent respectivement sur 107.500 et 101.000 actions gratuites. Les bénéficiaires de ces deux plans deviendront actionnaires de la société au terme d'une période d'acquisition de deux ans, soit le 29 mars 2011. Au 31 décembre 2010, le nombre d'actions gratuites à émettre s'élève finalement à 203.500.

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.

Les bénéficiaires du premier plan deviendront actionnaires de la société au terme d'une période d'acquisition venant à échéance respectivement le 31 décembre 2011.

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.

## OBSAAR

	31/12/2010	VARIATION EXERCICE	31/12/2009
	POSITION A LA CLOTURE	ANNULATION DE BSAAR	BSAAR 2008
Date de l'assemblée			27/06/2008
Date du conseil d'administration		CA 30/07/2010	27/06/2008
Nombre de bons autorisés	2 655 519	-2 830 481	5 486 000
Nombre de bons attribués	2 584 623	-2 830 481	5 415 104
Nombre de bons caducs			0
Nombre de bons exercés			0
Nombre de bons exerçables			0
Nombre total d'actions souscrites			0
Nombre total d'actions pouvant être souscrites	2 584 623		5 415 104
Dont dirigeants	1 100 000		4 867 981
Nombre de personnes concernées			59
Dont dirigeants	2		1
	A tout moment		A tout moment
	à partir du		à partir du
Date d'exercice des bons	12/08/2010		12/08/2010
	jusqu'au		jusqu'au
	12/08/2014		12/08/2014
Date d'expiration des bons	12/08/2014		12/08/2014
Prix d'acquisition par bon	0,20 €		0,20 €
Prix de souscription par action	1,80 €		1,80 €

### Note 27. – Engagements donnés ou reçus

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

Engagements reçus	31/12/2010	31/12/2009
Facilités de caisse	1 250	Néant
Ligne OSEO ANVAR	5 000	Néant

Engagements donnés	31/12/2010	31/12/2009
Redevances Crédit Bail non échues	Néant	Néant
Garantie donnée à BANQUE DU CANADA	769	667

## Note 28. – Honoraires des Commissaires aux comptes

	Deloitte & Associés				RBA				Mazars & Associés				Pontbrian Roy Ethier &			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
<b>Audit</b>																
Commissariat aux comptes, certification,																
- Emetteur	105 000	103 500	75%	71%	24 000	24 000	51%	56%	-	-	0%	0%			0%	0%
- Filiales intégrées globalement	34 250	41 400	25%	29%	23 000	19 000	49%	44%	22 318	20 939	100%	100%	13 534	14 241	100%	100%
Autres diligences et prestations																
- Emetteur	-	-			-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%
- Filiales intégrées globalement	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%
<i>Sous-total</i>	139 250	144 900	100%	100%	47 000	43 000	100%	100%	22 318	20 939	100%	100%	13 534	14 241	100%	100%
<b>Autres prestations rendues par les réseaux aux</b>																
- Juridique, fiscal, social	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%
- Autres (à préciser si > 10 % des honoraires)	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%
<i>Sous-total</i>	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>139 250</b>	<b>144 900</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>47 000</b>	<b>43 000</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>22 318</b>	<b>20 939</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>13 534</b>	<b>14 241</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Les auditeurs des filiales du Groupe **Keyrus** sont MAZARS & ASSOCIES pour **Keyrus** do Brazil et PONTBRIAN ROY ETHIER pour **Keyrus** Canada. Les honoraires de Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés pour les exercices clos le 31 décembre 2010 et 2009 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.

## **20.4 VERIFICATION DES INFORMATIONS FINANCIERES HISTORIQUES ANNUELLES**

### **20.4.1 Rapport des commissaires aux comptes sur les états financiers consolidés au 31 décembre 2010**

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 2010, 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 au goodwill décrites en note 1.7 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. VERIFICATION SPECIFIQUE

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 29 avril 2011

Les Commissaires aux Comptes

RBA

Deloitte & Associés

Soly BENZAQUEN

Joël ASSAYAH



## 20.5 DATE DES DERNIERES INFORMATIONS FINANCIERES

### 20.5.1 Communiqué du 24 mars 2011 relatif au résultat 2011

COMMUNIQUE DE PRESSE

## Résultats Annuels 2010

- **Progression organique de 11,2%**
- **Forte amélioration de la rentabilité opérationnelle**
- **Une situation financière solide**

En M€	31/12/2010	31/12/2009
Chiffre d'affaires	119,7	107,6
Résultat opérationnel courant	4,6*	3,0
<i>En % de CA</i>	3,8%	2,8%
Résultat opérationnel	4,2*	2,4
<i>En % de CA</i>	3,5%	2,2%
Résultat net (part du Groupe)	2,7	1,5

\* le choix de comptabiliser la CVAE en impôt conduit à améliorer le résultat opérationnel courant et le résultat opérationnel de 0,8 M€

Le Conseil d'Administration de Keyrus s'est réuni le 23 mars 2011 en présence des commissaires aux comptes, et a arrêté les comptes consolidés audités pour l'exercice 2010.

### Excellente performance opérationnelle 2010

Keyrus enregistre un chiffre d'affaires consolidé de 119,7 M€ au 31 décembre 2010, en progression organique de 11,2% par rapport au 31 décembre 2009, tirée par les activités Grands Comptes qui surperforment le marché avec une croissance organique de 17,3%.

Les investissements réalisés de façon continue depuis 2 ans dans l'enrichissement du portefeuille de services, la création d'offres innovantes et de prestations de conseil auprès des directions opérationnelles sont les moteurs de la performance.

Dans ce contexte, l'ensemble des indicateurs sont en forte progression sur nos deux segments de marché (Grands Comptes et Middle Market) :

- Le Résultat Opérationnel Courant ou ROC progresse de 53%\* pour s'établir sur l'année à 4,6 M€.(38% hors reclassement de la CVAE en impôt en 2010)
- Après prise en compte des charges non récurrentes, le Résultat Opérationnel de l'exercice ou ROP s'établit à 4,2 M€ contre 2,4 M€ pour l'exercice 2009, soit une progression de 75%\*\*.(41% hors reclassement de la CVAE en impôt en 2010)
- Le Résultat Net s'élève à 2,7 M€, en croissance de 80% par rapport à l'exercice 2009.
- La trésorerie s'élève à 14,9 M€ au 31 décembre 2010 en progression de 3,8 M€ par rapport au 31 décembre 2009 grâce à une amélioration des cash flow d'exploitation qui s'établissent à +9,5 M€ sur l'exercice contre +6,4 M€ en 2009.
- La dette nette continue de diminuer fortement au 31 décembre 2010 et s'élève à 0,8 M€ contre 5,0 M€ au 31 décembre 2009.

## Perspectives favorables pour 2011 et poursuite des investissements

Avec un exercice 2010 solide qui renforce ses fondamentaux tant sur son positionnement que sur sa structure financière, **Keyrus** devrait bénéficier d'un fort potentiel de croissance sur ses créneaux de spécialisation - Pilotage de la performance/ Business Intelligence et Efficacité du e-Business pour les Grands Comptes, ERP intégré et verticalisation pour le Mid Market.

Pour poursuivre sa progression, le Groupe lance officiellement son nouveau Cabinet de Conseil en Stratégie et Management, **Keyrus MANAGEMENT**.

*« Cette structure nous permet d'attirer les meilleurs professionnels pour délivrer une offre de conseil spécifiquement dessinée pour traiter les problématiques des organisations du 21ème siècle et tirer parti des grandes forces du Groupe **Keyrus** en matière de valorisation des données. »* commente **Didier Taupin**, Directeur Général de **Keyrus** et Président de **Keyrus MANAGEMENT**.

**Eric Cohen**, Président-Directeur Général ajoute :

*« **Keyrus** a réalisé de très bons résultats en 2010 grâce à ses investissements continus en matière d'innovation et de création de nouvelles offres à forte valeur ajoutée. Nous allons continuer à développer les partages d'expertise et les projets communs sur l'ensemble de nos géographies pour le bénéfice de nos clients, poursuivre le financement de nos nombreuses initiatives visant à accélérer notre croissance organique pour les années futures tout en veillant à préserver notre profitabilité.»*

Le prochain communiqué financier sur le chiffre d'affaires du 1<sup>er</sup> trimestre 2011 du Groupe **Keyrus** sera publié le 5 mai 2011 après clôture du marché.

---

## 20.5.2 Communiqué du 5 mai 2011 relatif au chiffre d'affaires du 1er trimestre 2011

COMMUNIQUE DE PRESSE

### Chiffre d'affaires T1 2011

Un chiffre d'affaires en hausse de 9% au 1<sup>er</sup> trimestre 2011 : 31,9 M€



Chiffre d'affaires consolidé en K€	2011	2010
Premier trimestre	31.894	29.264

**Levallois, le 5 mai 2011 : Le Groupe Keyrus** a réalisé un chiffre d'affaires de 31,9 millions d'euros au premier trimestre 2011, en hausse de 9 % par rapport au premier trimestre 2010.

Cette croissance organique reste tirée par les activités Grands Comptes (+11,7%), les activités Middle Market reprenant elles aussi comme prévu leur progression (+3,8%).

Après retraitement de l'effet de change favorable sur les devises canadienne et brésilienne, la croissance des activités Grands Comptes est ramenée à + 10,4% et la croissance globale à + 8,1%.

Pour les activités Grands Comptes, ce trimestre se situe dans la continuité de la croissance réalisée en 2010. Cet accroissement des ventes est le fruit de nos investissements continus en innovation - lancement de nouveaux services et de nouvelles offres -, et devrait se poursuivre sur le reste de l'exercice.

Les activités Middle Market ont vu leur chiffre d'affaires progresser de 3,8% au premier trimestre, conformément à la stratégie de croissance annoncée pour ces activités. Le rythme des prises de commandes reste irrégulier mais globalement supérieur à celui de l'année passée sur T1 et doit donc permettre de poursuivre cette dynamique de croissance du chiffre d'affaires.

Pour la suite de l'exercice 2011, Eric **Cohen**, Président-Directeur Général, commente :

*« Conformément à notre stratégie, nous poursuivons nos gains de parts de marché et continuons d'accroître notre présence auprès de nos clients en qualité de Conseil et Expert dans l'efficacité de leurs organisations et dans la mise en œuvre de dispositifs de pilotage de leur performance.*

*Nous poursuivons également nos investissements de croissance organique qui construisent la qualité de notre offre et le futur de notre groupe. Notre ambition s'inscrit sur le moyen terme avec une amélioration progressive de notre rentabilité et l'émergence d'une marque forte du Conseil et des Technologies au service de l'efficacité des organisations ».*

**Keyrus** tiendra son Assemblée Générale le 7 juin 2011 et publiera son chiffre d'affaires du deuxième trimestre le 28 juillet 2011 après clôture du marché.

## **20.6 INFORMATIONS FINANCIERES INTERMEDIAIRES ET AUTRES**

Aucune information financière intermédiaire n'est disponible à la date du dépôt du présent document de référence.

## **20.7 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 2010 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.

## **20.8 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 :                   | 1.934 K€ |
| • Provisions pour risques client, garantie et pertes à terminaison : | 3.784 K€ |
| • Autres provisions pour risques & charges :                         | 2.536 K€ |

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».

## **20.9 CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIERE OU COMMERCIALE**

Aucun changement significatif dans la situation financière du groupe n'est intervenu depuis le 31 décembre 2010.

## 21. INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

### 21.1 CAPITAL SOCIAL

#### 21.1.1 Capital social souscrit ou autorisé

##### a) Capital souscrit

Le montant du capital souscrit au 31 décembre 2010 s'élève à 17.074.370 actions de 0.25 euro de valeur nominale, représentant un total de 4.268.592,50 euros.

Au 30 mars 2011, la capital social de la société a été porté à 17.277.870 actions de 0,25 euro de valeur nominale, représentant un total de 4.319.467,50 euros.

##### b) Capital autorisé non émis

Le tableau ci-dessous récapitule les délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale des actionnaires au conseil d'administration dans le domaine des augmentations de capital

Types d'autorisation	A.G.E.	Echéances	Montant nominal maximum de l'augmentation de capital social autorisée	Augmentations réalisées dans le cadre de cette autorisation	Autorisation résiduelle
<p><i>Augmentation du capital social avec maintien du droit préférentiel de souscription :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- toutes valeurs mobilières</li> <li>- en cas d'émission d'obligations et titres de créances</li> </ul>	10 juin 2010	10 décembre 2011 (18 mois)	3.000.000 €  30.000.000 €	/	3.000.000 €  30.000.000 €
<p><i>Augmentation du capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription et par placement privé</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- toutes valeurs mobilières</li> <li>- en cas d'émission d'obligations et titres de créances</li> </ul>	10 juin 2010	10 décembre 2011 (18 mois)	3.000.000 €  30.000.000 €	/	3.000.000 €  30.000.000 €
<p><i>Autorisation conférée à l'effet de réduire le capital social par voie d'annulation de tout ou partie de ses propres actions</i></p>	10 juin 2010	10 décembre 2011 (18 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>	10 juin 2010	9décembre 2011 (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>	10 juin 2010	9décembre 2011 (18 mois)	10% du capital social	/	10 % du capital social
<i>Augmentation de capital social par incorporation de réserves, primes ou bénéfices</i>	10 juin 2010	9décembre 2011 (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>	10 juin 2010	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>	10 juin 2010	9décembre 2011 (18 mois)	10% du capital social	50.875 €	10% du capital social
<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>	10 juin 2010	9décembre 2011	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>	10 juin 2010	9décembre 2011 (18 mois)	375.000	/	375.000

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 à l'effet d'émettre des BASA avec suppression du DPS au profit des salariés et mandataires sociaux</i>	10 juin 2010	9 décembre 2011 (18 mois)	375.000	/	375.000

### 21.1.2 Actions non représentatives de capital

Il n'existe pas d'actions non représentatives du capital.

### 21.1.3 Actions propres détenues directement ou indirectement par la société

Descriptif du programme de rachat d'actions à autoriser par l'Assemblée Générale mixte du 7 juin 2011

#### 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 7 juin 2011.

#### II – Nombre de titres et part du capital détenus par l'émetteur au 31 décembre 2010

Au 31 décembre 2010, le capital social était de 4.268.592,50 euros, entièrement libéré et divisé en 17.074.370 actions de 0,25 euro de nominal, toutes de même catégorie.

#### III - Nombre de titres et part du capital détenus par l'émetteur au 23 mars 2011 (informations non auditées)

Au 23 mars 2011, le capital de l'émetteur était composé de 17.074.370 actions. A cette date, la société détenait 457.088 actions en propre, soit 2,67 % du capital.

#### **IV – Répartition par finalités des titres que l'émetteur déteint directement ou indirectement**

Au 23 mars 2011, les actions propres détenues par la société étaient réparties comme suit par finalités :

- Contrat de liquidité : 57.314 titres.
- Autres titres : 399.774 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 7 juin 2011 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 1.727.787 actions.

Compte tenu des actions auto détenues à la date du 23 mars 2011, soit 457.088 actions, le nombre résiduel d'actions susceptibles d'être rachetée sera de 1.270.699, soit 7,35% du capital.

*Prix maximum d'achat et montant maximal autorisé des fonds :*

Le prix d'achat ne pourra excéder 4 euros par actions.

Le montant maximal consacré à ces acquisitions ne pourra excéder la somme de 6.911.148 euros, conformément à l'autorisation qui sera soumise à l'assemblée Générale des actionnaires le 7 juin 2011.



### **Modalités de rachat :**

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

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

### **VII – Durée du programme de rachat**

Le programme de rachat d'actions est prévu pour une durée de dix-huit mois à compter de l'Assemblée générale mixte du 7 juin 2011 et expirera donc au plus tard le 6 décembre 2012. 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 2011.

### **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 10 juin 2010.

Au cours de l'exercice 2010, la Société a acheté 387.907 actions propres ; 91.449 actions ont été achetées par la Société entre le 1er janvier 2011 et le 23 mars 2011.

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

Au 23 mars 2011, la Société détenait 457.088 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 2010	
Pourcentage de capitale auto détenue	2,68%
Nombre d'actions annulées au cours	-
Nombre de titres détenus en portefeuille	456 876
Valeur comptable du portefeuille (K€)	459
Valeur de marché du portefeuille (K€)	689

Bilan de l'exécution du programme entre le 1er Janvier et le 23 mars 2011			
	Flux bruts cumulés		Positions ouvertes au 23 mars 2011
	Achats	Vente/ Transferts	
Nombre de titres	91449	91235	-
Cours moyen des transactions €	1,67	1,68	-
Montants K€	153	153	-

Nous vous proposons dans le cadre de l'assemblée générale du 7 juin 2011 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.

Il sera ainsi proposé à l'assemblée générale mixte du 7 juin 2011 d'approuver la résolution suivante :

### **Résolution 7**

#### *Renouvellement du programme de rachat d'actions*

L'assemblée générale ordinaire des actionnaires, faisant usage de la faculté prévue aux articles L-225-209 et suivants du code de commerce, connaissance prise du rapport du conseil d'administration :

- autorise le conseil d'administration à acquérir un nombre d'actions de la Société ne pouvant excéder 10% du nombre total d'actions composant le capital social à la date de la présente assemblée générale, soit 1.727.787 actions, pour un montant global maximum ne pouvant excéder 6.911.148 € ;
- décide que l'acquisition de ces actions pourra être effectuée par tous moyens et notamment en bourse ou de gré à gré, par blocs d'actions ou par l'utilisation d'instruments financiers dérivés, et aux époques que le conseil d'administration appréciera et, les actions éventuellement acquises pourront être cédées ou transférées par tous moyens en conformité avec les dispositions légales en vigueur ;
- décide que cette autorisation d'opérer sur les propres actions de la société est conférée aux fins suivantes :
  - L'animation du marché des actions, visant notamment à assurer la liquidité de l'action, par un prestataire de services d'investissement, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers,
  - L'annulation des actions acquises, sous réserve de l'adoption de la résolution à caractère extraordinaire figurant à l'ordre du jour de l'assemblée générale mixte du 7 juin 2011 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 quatre euros (4€), sous réserve des ajustements en cas d'opérations sur le capital tel qu'indiqué ci-dessous ;

- décide que l'acquisition, la cession, le transfert de ces actions pourront être effectués et payés par tous moyens, notamment de gré à gré ;
- décide que le programme de rachat d'actions mis en œuvre en application de la présente résolution pourra être poursuivi en période d'offre publique d'achat visant la société.

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 10 juin 2010 ; elle est donnée pour une période maximale de dix-huit mois expirant en tout état de cause à la date de l'assemblée générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice à clore le 31 décembre 2011.

#### 21.1.4 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) Plan d'achat et de souscription d'actions

Par décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 13 avril 2000, le conseil d'administration a été autorisé, dans le cadre des articles L.225-177 et suivants du Code de commerce, à consentir en une ou plusieurs fois, au bénéfice de ceux qu'il désignera parmi les membres du personnel et/ou dirigeants de la société ou de celles qui lui seront liées dans les conditions prévues par l'article L.225-180 du Code de commerce, des options d'achat et de souscription d'actions de la Société, le nombre total des options au titre de la présente autorisation ne pouvant donner droit à un nombre d'actions supérieur à un tiers du capital. Cette autorisation est valable pour une durée de cinq ans, soit jusqu'au 12 avril 2005.

Par une délibération en date du 27 novembre 2000, le conseil d'administration de **Keyrus** a mis en place un plan d'options de souscriptions d'actions au profit de l'ensemble des salariés du groupe, afin d'assurer la motivation desdits salariés et leur participation à la croissance et à la création de valeur au sein du groupe.

Le tableau ci-après résume les principales caractéristiques des options attribuées :

	Options de souscriptions d'achat
Date de l'assemblée	13/04/2000
Date du conseil d'administration	27/11/2000
Nombre d'options autorisées	427 900
Nombre d'options attribuées	427 900
Nombre d'options caducs au 31/03/2010	364 900
Nombre d'options exercés au 31/03/2010	0
Nombre d'options exerçables au 31/03/2010	63 000
Nombre total d'actions pouvant être souscrites	63 000
Dont dirigeants	24 000
Nombre de personnes concernées	42
Dont dirigeants	2
Date d'exercice des options	27/11/2005
Date d'expiration des options	27/11/2010
Prix d'acquisition par option	-
Prix de souscription par action	5,01 €

Ce plan est devenu caduc au 27 novembre 2010. Aucune souscription n'a été effectuée.

*NB : Par dirigeant, on entend les membres du comité de direction groupe et du conseil d'administration Madame Rebecca MEIMOUN, dirigeant et mandataire social, détenait 11000 options de souscription d'achats. Les autres options sont détenues par un dirigeant non mandataire social.*

#### **b) Actions gratuites**

L'assemblée générale du 27 juin 2008 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 30 mars 2009, deux plans d'actions ont été arrêtés et portent respectivement sur 107.500 et 101.000 actions gratuites. Les bénéficiaires de ces deux plans sont devenus actionnaires de la société au terme d'une période d'acquisition de deux ans, soit le 29 mars 2011. Compte tenu de départs de Bénéficiaires au 31 décembre 2010, le nombre d'actions gratuites à émises s'est élevé, in fine, à 203.500.

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.

Les bénéficiaires du premier plan deviendront actionnaires de la société au terme d'une période d'acquisition venant à échéance respectivement le 23 mars 2012.

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 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.

#### **c) Bons de Souscription d'Actions et/ou d'achat d'actions remboursables**

Par décision en date du 12 août 2008, le Président, sur délégation de l'assemblée générale et du Conseil d'administration, a décidé l'émission de 26.000 obligations assorties chacune de 211 bons de souscription et/ou d'achat d'actions remboursables (OSAAR), soit au total de 5.486.000 BSAAR donnant droit chacun, au choix de l'émetteur, à la souscription ou d'achat de une action nouvelle ou existante.

La société EMC CAPITAL PARTNER, dont l'actionnaire principal est Monsieur Eric COHEN, qui détenait au 31 décembre 2009 4.867.981 BSAAR a cédé aux managers de la société 1.437.500 BSAAR. Par ailleurs, le Conseil d'administration du 30 juillet 2010, a décidé l'annulation de 2.830.481 BSAAR. Au 31 décembre 2010, la société EMC CAPITAL PARTNER détient 600.000 BSAAR. Cette transaction a été faite, le 30 juillet 2010 sur la base d'une expertise indépendante validant la valeur de 20 centimes d'€ par BSAAR.

	31/12/2010	VARIATION EXERCICE	31/12/2009
	POSITION A LA CLOTURE	ANNULATION DE BSAAR	BSAAR 2008
Date de l'assemblée			27/06/2008
Date du conseil d'administration		CA 30/07/2010	27/06/2008
Nombre de bons autorisés	2 655 519	-2 830 481	5 486 000
Nombre de bons attribués	2 584 623	-2 830 481	5 415 104
Nombre de bons caducs			0
Nombre de bons exercés			0
Nombre de bons exerçables			0
Nombre total d'actions souscrites			0
Nombre total d'actions pouvant être souscrites	2 584 623		5 415 104
Dont dirigeants	1 100 000		4 867 981
Nombre de personnes concernées			59
Dont dirigeants	2		1
	A tout moment		A tout moment
	à partir du		à partir du
Date d'exercice des bons	12/08/2010		12/08/2010
	jusqu'au		jusqu'au
	12/08/2014		12/08/2014
Date d'expiration des bons	12/08/2014		12/08/2014
Prix d'acquisition par bon	0,20 €		0,20 €
Prix de souscription par action	1,80 €		1,80 €

En cas de création d'actions nouvelles en intégralité, la dilution totale maximale a été ramenée de 5.486.000 à 2.584.623 actions nouvelles.

#### 21.1.5 Droits d'acquisition, obligation attachées au capital souscrit non libéré

Non applicable

#### 21.1.6 Options ou accords conditionnels ou inconditionnels

Non applicable

Les informations relatives aux stocks options sont mentionnées au paragraphe 21.1.4

## 21.1.7 Evolution historique du capital

Depuis sa création le capital de la société a évolué comme suit

ATE DE L'OPERATION	OPERATION	NOMBRE D'ACTIONS EMISES	MONTANT DE L'AUGMENTATION DE CAPITAL	PRIME D'EMISSION OU D'APPORT PAR ACTION	MONTANT CUMULE DES PRIMES D'EMISSION OU D'APPORT	MONTANT CUMULE DU CAPITAL SOCIAL	NOMBRE CUMULE TOTAL D'ACTIONS
26/01/1995	Constitution	500 <sup>1</sup>	50.000 FRF	-	-	50.000 FRF	500 <sup>1</sup>
07/03/1997	Augmentation de capital <i>incorporation de réserves</i>	3.000 <sup>1</sup>	300.000 FRF	-	-	350.000 FRF	3.500 <sup>1</sup>
06/04/1998	Augmentation de capital <i>incorporation de réserves</i>	26.500 <sup>1</sup>	2.650.000 FRF	-	-	3.000.000 FRF	30.000 <sup>1</sup>
15/04/1999	Augmentation de capital <i>incorporation de réserves</i>	40.000 <sup>1</sup>	4.000.000 FRF	-	-	7.000.000 FRF	70.000 <sup>1</sup>
13/04/2000	Augmentation de capital <i>incorporation de réserves</i>	10.430.000	35.356,88 €	-	-	1.102.500 €	10.500.000
28/04/2000	Augmentation de capital <i>apport en nature</i>	228.672	24.010,56 €	2.262.709,44 €	2.262.709,44 €	1.126.510,56 €	10.72872
28/04/2000	Augmentation de capital <i>incorporation de primes</i>	0	1.555.657,44 €	-	707.052,00 €	2.682.168 €	10.728.672
28/04/2000	Augmentation de capital <i>apport en numéraire</i>	287.060	71.765,00 €	2.368.245 €	3.075.297,00 €	2.753.933 €	11.015.732
19/05/2000	Augmentation de capital <i>apport en nature</i>	215.221	53.805,25 €	2.098.404,75 €	5.173.701,75 €	2.807.738,25 €	11.230.953
19/07/2000	Augmentation de capital (introduction au Nouveau Marché) <i>apport en numéraire</i>	2.465.331	616.332,75 €	17.257.317,00 €	22.431.018,75 €	3.424.071 €	13.696.284
9/09/2004	Augmentation de capital <i>apport en numéraire</i>	165.750	41.437,50 €	151.081,12 €	22.582.099,87 €	3.465.508,50 €	13.862.034
18/11/2004	Augmentation de capital <i>Emission de BSA gratuits</i>	2.127.760	531.940,00 €	3.723.580,00 €	26.305.679,87 €	3.997.448,50 €	15.989.794
04/04/06	Augmentation de capital <i>Exercice de BSA</i>	556.000	139.000,00 €	866.413,00 €	27.172.092,87 €	4.136.448,50 €	16.545.794
08/03/07	Augmentation de capital <i>Exercice de BSA</i>	504.600	126.150,00 €	628.462,00 €	27.800.554,87 €	4.262.598,50 €	17.050.394
28/06/07	Augmentation de capital <i>Fusion Keyrus/ Zeni Corporation</i>	20.976	5.244,00 €	83.904,00 €	27.884.458,87 €	4.267.842,50 €	17.071.370
14/02/08	Augmentation de capital <i>Exercice de BSA</i>	3.000	750,00 €	2.876,40 €	27.887.335,27 €	4.268.592,50 €	17.074.370
30/03/11	Augmentation de capital <i>Attribution d'actions gratuites</i>	203.500	50.875 €	-	27.887.335,27 €	4.319.467,50 €	17.277.870

### 21.1.8 Capital potentiel

Le capital potentiel se résume de la façon suivante :

	ACTIONS GRATUITES	BSAAR2008	ACTIONS GRATUITES	ACTIONS GRATUITES	TOTAL 31/12/2010
Date assemblée	27/06/2008	12/08/2008	26/06/2009	10/06/2010	
Nombre de bons / options autorisées		5 486 000			5 486 000
Nombre de bons / options attribuées		2 584 623			2 584 623
Nombre d'actions gratuites	203 500		487 000		690 500
Nombre total d'actions pouvant être souscrites	203 500	2 584 623	487 000		3 275 123
Dont dirigeants	10 000	1 100 000			1 110 000

Compte tenu du total des actions potentielles à créer, la dilution totale maximale au 23 mars 2011 (rapport du nombre de titres pouvant être créés sur le nombre de titres composant le capital social) est de 19,18% contre 32,50 % en 2009.

## 21.2 ACTE CONSTITUTIF ET STATUTS

### 21.2.1 Objet social (art. 2 des statuts)

Ce sujet est traité au chapitre 5.1.6

### 21.2.2 Formes des actions (art. 10 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 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.

### 21.2.3 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 2010 de 7 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.

#### **21.2.4 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 23 mars 2011, le nombre d'actions à droit de vote double est de 10.148.689.

Le droit de vote attaché aux actions appartient, sauf convention contraire, à l'usufruitier dans les assemblées générales ordinaires et au nu-propriétaire dans les assemblées générales extraordinaires.

#### **21.2.5 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.

#### **21.2.6 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 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.

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.

#### **21.2.7 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.

#### **21.2.8 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.

## 21.2.9 Autres dispositions statutaires

### a) Franchissements de seuils de participation

Outre l'obligation légale d'informer la société de la détention de certaines fractions du capital ou des droits de vote, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir un nombre d'actions égal ou supérieur à cinq pour cent (5%) du capital ou des droits de vote ou un multiple de ce pourcentage ou encore le tiers ou les deux tiers du capital ou des droits de vote est tenu, au plus tard le 4<sup>ème</sup> jour de négociation suivant le jour de franchissement du seuil et avant la clôture du marché, de déclarer à la société, par lettre recommandée avec accusé de réception, le nombre total d'actions ou des droits de vote y attachés qu'il possède, ainsi que le nombre de titres qu'il possède donnant accès à terme aux actions à émettre et des droits de vote qui y seront attachés.

Cette obligation de déclaration des franchissements de seuils est également applicable pour les franchissements de seuil à la baisse.

Le déclarant devra certifier que la déclaration faite comprend bien tous les titres détenus ou possédés au sens du 1<sup>er</sup> alinéa et indiquer la ou les dates d'acquisition.

Pour la détermination des seuils ci-dessus, il sera tenu compte également des actions détenues indirectement et des actions assimilées aux actions possédées telles que définies par les dispositions des articles L. 233-9 et suivants du Code de commerce.

Cette déclaration doit parvenir à l'Autorité des Marchés Financiers dans le délai susvisé.

A défaut d'avoir été déclarées dans les conditions ci-dessus, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées de droit de vote pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux (2) ans suivant la date de régularisation de la déclaration. Dans ce cas, les actions privées du droit de vote ne retrouvent ce droit qu'à l'expiration d'un délai de deux (2) ans suivant la date de régularisation de la notification.

Par ailleurs le Tribunal de Commerce, sur demande du président de la société, d'un actionnaire ou de l'AMF peut prononcer la suspension pour une durée n'excédant pas 5 ans, de tout ou partie des droits de vote de l'actionnaire défaillant.

La personne tenue à l'information doit déclarer, à l'occasion des franchissements de seuil de 10 %, 15 %, 20 % ou 25 % en capital ou en droit de vote, les objectifs qu'elle a l'intention de poursuivre au cours des six mois à venir.

### b) Titres au porteur identifiables

La Société est autorisée à faire usage des dispositions légales prévues en matière d'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires. A cet effet, conformément aux dispositions de l'article L.228-2 du Code de commerce, la Société pourra demander, contre rémunération à sa charge, communication à tout organisme habilité des renseignements relatifs à l'identité de ses actionnaires et des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote, au nombre d'actions qu'ils détiennent et, le cas échéant, aux restrictions dont les titres peuvent être frappés.

Il n'existe pas de dispositions statutaires ou contractuelles restreignant les modifications de capital social par rapport aux dispositions légales ou réglementaires.

## **22. CONTRATS IMPORTANTS**

Il n'y a pas de contrat important à signaler en dehors des contrats conclus dans la marche normale des affaires auxquels l'émetteur ou tout autre membre du groupe est partie.

## **23. 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.

## 24. DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

La société communique essentiellement avec ses actionnaires par le biais de son site internet ([www.keyrus.fr](http://www.keyrus.fr)) ainsi que par l'intermédiaire de son agence de diffusion des publications financières : Actus News.

La communication des éléments financiers trimestriels, semestriels et annuels se fait par le biais de communiqués de presse dont le calendrier est le suivant :

- Chiffre d'affaires annuel 2010 :	10 février 2011
- Résultats annuels 2010 :	23 mars 2011
- Chiffre d'affaires 1 <sup>er</sup> trimestre 2011 :	5 mai 2011
- Assemblée Générale :	7 juin 2011
- Chiffre d'affaires 2 <sup>ème</sup> trimestre 2011 :	28 juillet 2011
- Résultats semestriel 2011 :	14 septembre 2011
- Chiffre d'affaires 3 <sup>ème</sup> trimestre 2011 :	3 novembre 2011
- Chiffre d'affaires 4 <sup>ème</sup> trimestre 2011 :	6 février 2012

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

La réunion concernant les résultats de l'exercice 2010 a eu lieu le 24 mars 2011 et la réunion concernant les résultats du 1<sup>er</sup> semestre 2011 est prévue le 14 septembre 2011.

Pendant la durée de validité du document de référence, les documents suivants peuvent être consultés au siège de la société :

- ✓ Les statuts de la société ;
- ✓ Tous les rapports, courriers et autres documents dont une partie est incluse ou visée dans le présent document de référence ;
- ✓ Les informations financières historiques de l'émetteur pour chacun des deux exercices précédant la publication du document de référence.

Les rapports annuels sont disponibles au siège social de la société, 155 rue Anatole France, 92300 Levallois Perret, ainsi que sur le site internet [www.keyrus.com](http://www.keyrus.com). Ces communiqués sont en outre relayés via un service professionnel de diffusion et consultables sur les principaux sites boursiers, accessibles à tous publics, tels que Boursorama, Boursier.com, Euronext...

- Le site internet [www.keyrus.com](http://www.keyrus.com) propose dans une rubrique dédiée aux actionnaires, analystes/investisseurs et journalistes l'ensemble des informations financières et d'activité de **Keyrus** mises à jour, en français et en anglais. Les communiqués de **Keyrus** y sont clairement disponibles ainsi que tous les documents utiles aux actionnaires : Documents de références, Comptes consolidés semestriels, Notes de rachat d'action...
- **Keyrus** participe 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.

## 25. INFORMATION SUR LES PARTICIPATIONS

Le tableau des filiales et des participations est représenté ci-après :

	Capital social en K€	Autres capitaux	Quote part	Valeur comptable des titres détenus (en K€)		Chiffre d'affaires de l'exercice	Résultat d'exploitation de l'exercice	Dividendes versés
				brute	nette			
<b>Principales Filiales détenues à plus de 50%</b>								
Keyrus Canada	1 652	-171	100%	985	985	6 678	601	-
Absys - Cyborg	1 000	3 127	100%	9 667	9 667	35 327	2 812	1 500
Keyrus Suisse	120	290	100%	32	32	2 317	150	-
Keyrus Benelux	6 062	-397	100%	6 062	6 062	100	83	-
Keyrus Biopharma Belgium	100	3	75%	75	75	6 333	153	-
Keyrus Espagne	29	-241	100%	3 133	3 133	2 582	-196	-
Keyrus Management	300	-514	100%	300	300	459	-514	-

La sommation du capital social et des autres capitaux donne le montant de la situation nette sociale.

La société **Keyrus** Benelux est un holding qui détient les sociétés Keyrus Belgique et Keyrus Luxembourg. Le chiffre d'affaires du sous-groupe Benelux s'est élevé à 8,7M€ avec une perte d'exploitation de 0,2 M€.

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

L'annexe des comptes consolidés présenté en chapitre 20.3.1 présente le périmètre de consolidation du groupe.

**Keyrus** détient une de participation de 29% au sein de la société Adexys qui ne fait plus l'objet d'une consolidation par mise en équivalence en raison de l'absence d'influence notable.

Toutes les autres sociétés détenues par **Keyrus** sont l'objet d'un contrôle exclusif, et à ce titre, elles sont consolidées suivant la méthode de l'intégration globale.

N/B : les sociétés **Keyrus** Mauritius, **Keyrus** Israël et Equinoxes sont consolidées dans les comptes du Groupe **Keyrus** sont des filiales dont leur activité n'est pas significative. Elles ne figurent pas, dans cette raison, dans le tableau ci-dessus.

## 26. ANNEXES

### 26.1 RAPPORT DE GESTION PRESENTE A L'ASSEMBLEE GENERALE DES ACTIONNAIRES

**RAPPORT DE GESTION  
A L'ASSEMBLEE GENERALE ORDINAIRE ET EXTRAORDINAIRE  
DU 7 JUN 2011  
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 2010.

Nous souhaitons également vous donner connaissance du rapport que nous avons établi sur les comptes consolidés du groupe arrêtés au 31 décembre 2010. 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 2010.

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 quinze jours qui ont précédé l'assemblée en même temps que les rapports des Commissaires aux comptes.

Nous vous demandons de nous en donner acte.



## I. Rapport sur la gestion de l'activité et résultat du groupe KEYRUS au cours de l'exercice

Nom au 31/12/2010	Siège	Date de clôture des comptes sociaux	% de contrôle	% d'intérêt	Période de consolidation
KEYRUS	Paris - France	31 décembre	Société consolidante		01/01/10 - 31/12/2010
Keyrus Canada Inc	Montréal - Canada	31 décembre	100%	100%	01/01/10 - 31/12/2010
Absys - Cyborg	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/10 - 31/12/2010
Equinoxes	Tunis - Tunisie	31 décembre	100%	100%	01/01/10 - 31/12/2010
Absys - Cyborg Belgique	Bruxelles - Belgique	31 décembre	100%	100%	01/01/10 - 31/12/2010
Keyrus Management	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/10 - 31/12/2010
Keyrus Suisse	Genève - Suisse	31 décembre	100%	100%	01/01/10 - 31/12/2010
Keyrus Biopharma Belgium	Lane - Bruxelles	31 décembre	75%	75%	01/01/10 - 31/12/2010
Keyrus Israël	Raanana - Israël	31 décembre	70%	70%	01/01/10 - 31/12/2010
Keyrus Benelux	Bruxelles - Belgique	31 décembre	100%	100%	01/01/10 - 31/12/2010
Keyrus Belgium	Bruxelles - Belgique	31 décembre	100%	100%	01/01/10 - 31/12/2010
Keyrus Luxembourg	Luxembourg	31 décembre	100%	100%	01/01/10 - 31/12/2010
Keyrus Espagne	Madrid - Espagne	31 décembre	100%	100%	01/01/10 - 31/12/2010
Keyrus do Brazil	Sao Paulo - Brésil	31 décembre	100%	100%	01/01/10 - 31/12/2010
Keyrus Chine	Hong Kong	31 décembre	100%	100%	01/01/10 - 31/12/2010
Keyrus Maurice	Ile Maurice	31 décembre	100%	100%	01/01/10 - 31/12/2010
Adexys*	Nantes - France	30 juin	28,50%	28,50%	01/01/10 - 31/12/2010

\* : société non consolidée par mise en équivalence en raison de l'absence d'influence notable

### 1.1 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

L'exercice 2010 s'est traduit par une forte croissance organique de l'activité Grands Comptes, gage de la pertinence de la stratégie et l'offre de service du Groupe.

L'activité Mid Market a démontré une structure de rentabilité performante et est en bonne position pour la reprise d'une stratégie de croissance rentable.

Le Groupe **Keyrus** peut maintenant compter sur un portefeuille de service bien en place et un positionnement original et pertinent et poursuivre, et même accroître ses investissements en matière d'innovation, R&D et nouvelles compétences.

Le résultat opérationnel est en forte progression sur les deux segments de marché.

La bonne gestion de trésorerie a permis une réduction significative de la dette financière nette du Groupe.

#### 1.1.1 Grands Comptes

L'activité Grands comptes a connu une bonne dynamique sur la quasi-totalité de nos zones géographiques et de nos lignes de service. Les engagements au forfait, les missions amont et de mise en œuvre de solutions complexes et/ou innovantes sont en augmentation et mettent à contribution plusieurs compétences du Groupe.

Le Groupe enregistre des progrès dans la maîtrise de la gestion de ses projets au forfait malgré leur complexité croissante et voit également une montée en puissance de l'activité des centres de services.

L'activité commerciale a été focalisée sur un nombre un peu plus réduit de clients pour se concentrer sur une amélioration de notre positionnement sur ces comptes.

Nos investissements se sont concentrés, en 2010, cette année sur :

- le lancement de l'agence de communication digitale nouvelle génération – SPIKLY : Après une année 2010 de lancement, le concept est aujourd'hui affiné et capitalise plus largement sur les compétences technologiques de **Keyrus** en matière de solutions WEB.
- des ouvertures dans différents pays :
  - le lancement de l'activité BIOPHARMA en Belgique,
  - en Chine, avec l'accompagnement de deux clients français,
  - en Israël, avec un objectif de renforcement des compétences techniques BI autour de solutions innovantes.
- l'activité Private Cloud, dont la mise en œuvre est un peu plus lente que prévue, présente de réelles synergies avec les autres activités.
- l'innovation avec la poursuite des investissements sur les produits de la marque **Keyrus** et des partenariats avec les éditeurs innovants Endeca, Exalead, Hybris, EMC Greenplum, QlikTech, Tableau Software, MeLLmo Roambi.
- le lancement officiel de l'activité Conseil en Management via la société **Keyrus** Management le 24 mars 2011. Elle compte à ce jour huit associés. Les investissements ont débuté en 2010 et seront en phase de monter en charge en 2011.

### 1.1.2 Mid Market

Dans un contexte de marché moins favorable que celui des Grands Comptes, le Groupe a su conserver son niveau d'activité tout en continuant à faire progresser ses résultats.

L'activité a enregistré une baisse de ses charges malgré un déménagement du siège parisien et a surtout veillé à protéger ses marges. L'amélioration de la gestion de la base contrats, qui a enregistré une progression de l'ordre de 6%, a contribué à faire baisser le churn de 28%.

Les ventes de licences progressent de 4% principalement grâce aux ventes du vertical « KeySuite » en fin d'année et du vertical « Yaveon ProBatch » validant ainsi notre stratégie de verticalisation de nos solutions. Le Groupe garde un fort leadership sur les produits Sage et notamment la gamme Sage 1000. Notre performance sur la gamme X3 devrait bien progresser, notamment grâce à l'acquisition de la société SSIN, intervenue en mars 2011.

La prise de commande est assez irrégulière mais a atteint un très bon niveau sur le mois de décembre 2010.

## 1.2 ACTIVITE ET RESULTATS DU GROUPE - EVOLUTION PREVISIBLE

### 1.2.1 Chiffre d'affaires

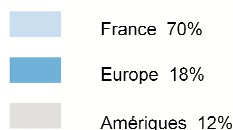
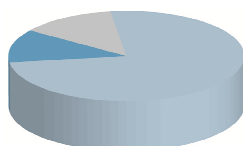
En terme d'activité, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 119,7 M€ en 2010 contre 107,6 M€ en 2009 soit une progression de 11,24% et principalement sur le secteur des Grands Comptes.

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

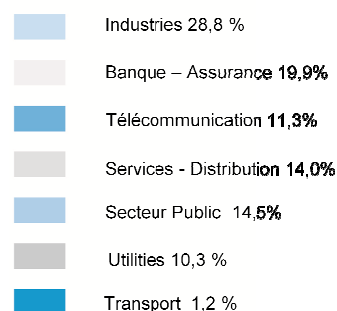
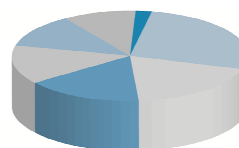
Par segment de marché



Par zone géographique



Par secteur d'activité



La note 5 de l'annexe des comptes consolidés exprime l'évolution de l'activité par secteur. La répartition géographique évolue par rapport à 2009 avec une augmentation de 6% sur l'Europe et plus spécifiquement en Belgique.

## 1.2.2 Résultat du groupe

L'ensemble de l'activité du groupe **Keyrus** sur l'exercice 2010 peut être résumé comme il suit :

RUBRIQUES	31/12/2010	31/12/2009
Chiffre d'affaires	119 739	107 567
Résultat opérationnel courant	4 610	3 044
Résultat opérationnel	4 177	2 413
Résultat financier	-931	-959
Impôt sur les résultats	-523	58
Résultat net	2 722	1 512
Dont:		
Part du Groupe	2 687	1 501
Part des minoritaires	35	11

- **Résultat Opérationnel Courant**

Le Groupe **Keyrus** a comptabilisé dans ses comptes consolidés 2010 la CVAE en impôt sur le résultat, faisant ainsi suite au communiqué du CNC du 14 janvier 2010 relatif au traitement comptable de la composante assise sur la valeur ajoutée (la CVAE) de la contribution économique territoriale (la CET) introduite en France par la loi de finances 2010 du 31 décembre 2009. Le montant de la CVAE s'élève à 0,8 M€.

Le Résultat Opérationnel Courant s'élève à 4.610 K€ au 31 décembre 2010 contre 3.044 K€ au 31 décembre 2009 soit une progression de l'ordre de 51% (+24% hors impact du reclassement de la CVAE – 0,8 M€).

Les charges d'exploitation sont essentiellement constituées des frais de personnel qui représentent 54,71% du chiffre d'affaires.

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 31,46% du CA.

Les effectifs salariés du groupe à fin décembre 2010 s'élevaient à 1.202 collaborateurs en légère augmentation comparée à l'exercice précédent. Les effectifs (sous-traitant inclus) s'élèvent à 1.350 en progression de 3,5% par rapport à 2009.

- **Résultat Opérationnel**

Le résultat opérationnel, qui intègre des charges non récurrentes pour 433 K€, se situe à 4.177 K€ contre de 2.413 K€ au titre de l'exercice 2009 soit une progression de 73% (38% hors impact de la CVAE).

- **Résultat Financier :**

Le résultat financier s'élève à - 931 K€. Il se décompose d'une part d'un coût lié à l'endettement financier net de 489 K€ et d'autre part des produits et charges financières net pour 442 K€. La stabilité du résultat financier est principalement liée à des taux d'intérêts bas.

- **Impôts sur les résultats :**

L'impôt comptabilisé au titre de l'exercice est une charge nette de 523 K€. L'impôt comprend cette année la CVAE qui représente un montant de 838 K€.

### 1.2.3 Situation financière du groupe

- **Capitaux permanents :**

Les capitaux propres du groupe s'élèvent au 31 décembre 2010 à 29.272 K€.

Le total des passifs non courant s'élève à 18.549 K€ dont 10.972 K€ de passifs financiers.

L'endettement du groupe est essentiellement à taux variable dont 7.040 K€ ont fait l'objet d'une couverture de taux auprès de CALYON :

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 2006	Taux variable	600	2011	Pas de couverture
Emprunts 2007	Taux variable	843	2012	Pas de couverture
Emprunts 2008	Taux variable	9 712	2014	Partielle
Emprunts 2009	Taux variable	104	2014	Pas de couverture
Emprunts 2010	Taux variable	3 000	2015	Pas de couverture
Emprunts 2010	Taux variable	1 444	2013	Pas de couverture
<b>TOTAL</b>		<b>15 703</b>		

- **Trésorerie :**

La trésorerie du groupe s'élève à 14,9 M€ et se répartit comme suit au 31 décembre :

RUBRIQUES	31/12/2010	31/12/2009
A. Trésorerie	10 935	4540
B. Instruments équivalents	-	-
C. Valeurs mobilières de placement	3 996	6554
D. Liquidités (A+B+C)	14 931	11094

- **Investissements :**

Les immobilisations incorporelles présentent une valeur comptable nette de 36.547 K€ et se composent principalement des goodwill pour 35.852 K€.

Les immobilisations corporelles présentent une valeur comptable nette de 2.976 K€.

Les immobilisations financières présentent une valeur comptable de 1.868 K€ constitués principalement de dépôts et cautionnements et des prêts.

Le groupe a financé ses investissements (hors opération de croissance externe) sur fonds propres et par location financement.

Les acquisitions des sociétés faites en 2007 et 2006 prévoient des paiements différés du prix fixe et des prix variables qui sont comptabilisés. Les dettes sur acquisitions d'immobilisations s'élèvent à 1.722 € au 31 décembre 2010 et sont actualisées.

Le groupe dispose d'une situation financière saine, caractérisée par une trésorerie disponible de 14,9 M€ à mettre en perspective de dettes financières représentant un total de 15,7 M€.

## 1.2.4 Perspectives d'avenir du groupe

Avec un exercice 2010 solide qui renforce ses fondamentaux tant sur son positionnement que sur sa structure financière, **Keyrus** devrait bénéficier d'un potentiel de croissance sur ses créneaux de spécialisation - Pilotage de la performance/ Business Intelligence et Efficacité du e-Business pour les Grands Comptes, ERP intégré et verticalisation pour le Mid Market.

### 1.2.4.1 Grands comptes

Le Groupe **Keyrus** ambitionne de devenir le partenaire stratégique de ces clients en étant présent à tous les échelons de leur organisation, en déployant les savoir faire du Groupe pour leur bénéfice, et en capitalisant sur notre connaissance de leurs problématiques et leur culture.

Le Groupe **Keyrus** va poursuivre ses investissements en matière d'innovation et va renforcer sa politique d'alliances en s'appuyant sur l'ensemble des territoires sur lesquels le Groupe **Keyrus** est présent.

Le Groupe **Keyrus** va se donner les moyens de renforcer sa communication notamment par le biais de la publication de nombreux points de vue et la mise en service d'un nouveau site WEB.

Le Groupe **Keyrus** anticipe un premier semestre impacté par la conjonction d'investissements importants.

#### 1.2.4.2 Keyrus Management

**Keyrus** Management, cabinet de Conseil en Management du Groupe **Keyrus**, se différencie par une approche novatrice pour répondre efficacement aux difficultés croissantes de mobilisation et d'efficacité collective et durable des ressources de l'entreprise autour d'objectifs compris et partagés, qui empêchent les organisations d'exploiter tout leur potentiel.

Créé par des professionnels expérimentés du monde du Conseil, **Keyrus** Management propose une démarche innovante sur l'ensemble de ses différentes expertises – conseil en Ressources Humaines, en stratégie Marketing / Ventes, en performances des fonctions Finance, Achats et Système d'information – et compétences sectorielles (Institutions Financières, Industries de transformation, Energie, Services et Secteur Public).

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

#### 1.2.4.3 Mid market

Le Groupe va se donner les moyens d'atteindre plusieurs objectifs sur 2011 :

- Reprise de la croissance externe et organique. Le Groupe a acquis, en mars 2011 via sa filiale Absys-Cyborg la société SSIN spécialisée sur la gamme X3,
- Focalisation sur la croissance organique, notamment sur le segment ERP :
  - Microsoft Dynamics Nav en développant des verticaux et des 'add on' (CRM, BI, trésorerie, Hosting et synergies avec l'activité Grands Comptes) ;
  - Sage X3 ;
  - Evolution vers une plus grande spécialisation de nos équipes commerciales et renforcement de nos capacités d'avant vente.
- Nos relations avec Sage & Microsoft restent clés pour notre développement.

### 1.3 ACTIVITE DES PRINCIPALES FILIALES

#### 1.3.1 Absys-Cyborg

La société Absys-Cyborg a réalisé un chiffre d'affaires de 36,0 M€ (35,4 M€ en 2009) et un résultat d'exploitation de 2,8 M€ contre 2,4 M€ en 2009.

#### 1.3.2 Keyrus Suisse

La société **Keyrus** Suisse a réalisé un chiffre d'affaires de 2,3 M€ (2,0 M€ en 2009) et un résultat d'exploitation de 0,2 M€ contre une perte de 0,1 M€ en 2009.

### 1.3.3 Keyrus Benelux

**Keyrus** BENELUX est un holding qui détient 100% des sociétés **Keyrus** Belgique et **Keyrus** Luxembourg. Le sous-groupe **Keyrus** Benelux (**Keyrus** Benelux, **Keyrus** Belgique, **Keyrus** Luxembourg) a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 9,1 M€ (8,5 M€ en 2009) et un résultat d'exploitation de 0,2 M€ contre une perte de 0,3 M€ en 2009.

### 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 6,3 M€ (5 K€ en 2009) et un résultat d'exploitation de 0,2 M€ contre une perte de 44 K€ en 2009.

### 1.3.5 Keyrus Canada

**Keyrus** CANADA développe l'offre Business Intelligence de **Keyrus** au Canada et assure la veille technologique du Groupe sur le continent Nord Américain. **Keyrus** CANADA a réalisé un chiffre d'affaires de 6,6 M€ (6,2 M€ en 2009) et un résultat d'exploitation de 0,6 M€ contre 0,26 M€ en 2009.

### 1.3.6 Keyrus Espagne

Cette société a une activité de conseil et d'intégration de solutions de Business Intelligence en Espagne et via sa filiale au Brésil. **Keyrus** Espagne et **Keyrus** Brésil ont réalisé respectivement un chiffre d'affaires de 2,5 M€ (2,6 M€ en 2009) et 8,7 M€ (8,1 M€ en 2009) et un résultat d'exploitation de -0,2 M€ (-0,4 M€ en 2009) et + 0,2 M€ (-0,3 M€ en 2009).

### 1.3.7 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 0,4 M€ et un résultat d'exploitation de - 0,5 M€.

## 1.4 EVENEMENTS INTERVENUS DEPUIS LA CLOTURE

La société Absys-Cyborg a acquis le 2 mars 2011 la société SSIN, lui permettant de renforcer son expertise autour des solutions de l'éditeur Sage. La société SSIN est acteur régional de référence dans l'intégration des solutions de Gestion Sage ERP X3 à destination des PME et des entreprises du Mid Market.

La société **Keyrus** SA a procédé à une augmentation de son capital social, au 30 mars 2011, en émettant 203.500 actions attribuées gratuitement à certains salariés de la société, conformément aux résolutions prises lors de l'assemblée générale du 27 juin 2008 et aux décisions du conseil d'administration du 30 mars 2009.

## 1.5 APPROBATION DES COMPTES CONSOLIDES

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 ACTIVITE DU GROUPE EN MATIERE DE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT

L'ensemble des dépenses de recherche et développement sont comptabilisées en charges. Le Groupe a comptabilisé un crédit d'impôt recherche net de frais de 3,9 M€ au 31 décembre 2010 (5,1 M€ en 2009).

## 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.

### 1.7.1 Risques liés à l'activité

#### 1.7.1.1 Risques clients

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

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

	2010	2009
Premier client	6,22%	4,95%
Cinq premiers clients	15,73%	12,95%
Dix premiers clients	22,52%	18,10%

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

#### 1.7.1.2 Risques liés aux projets

Le Groupe réalise une part de plus en plus importante de son chiffre d'affaires sous forme de projets ou services avec engagement de résultat (31% en 2010 versus 28% en 2009). 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 7,2% de la masse salariale à la formation et à la recherche et développement. 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 2010.

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

#### 1.7.1.4 Risques liés à la concurrence

Malgré un grand nombre de consolidations ces dernières années, notamment chez les éditeurs, 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

Le secteur français des Logiciels & Services a connu en 2010 une croissance de +1,5% en 2010 (vs +0,5% en 2009) avec une demande en hausse, toujours impactée cependant par des investissements trop faibles qui se sont néanmoins maintenus en 2010, des cycles de ventes plus longs que par le passé et une forte pression sur les prix.

En dépit d'un contexte économique toujours incertain, le secteur des Logiciels & Services devrait à nouveau progresser en 2011 avec une croissance estimée par Syntec Numérique à +3,5% pour l'activité logiciels, conseil et services informatiques et conseil en technologie.

**Keyrus** a annoncé une croissance de son chiffre d'affaires de 9% sur le premier trimestre 2011 versus 2010. Cette prévision s'appuie d'une part sur la bonne performance globale du secteur en 2010 qui a su bénéficier du redémarrage de la demande avec une reprise commerciale remarquée dès le 1<sup>er</sup> semestre 2010 et confirmée en fin d'année avec un excellent 4<sup>ème</sup> trimestre.

Les composantes de cette croissance se trouvent également dans la confirmation de l'augmentation sur le premier trimestre 2011 du nombre de projets, le déploiement actif de nouvelles offres et services ainsi que l'amélioration notable du rapport prix/valeur.

#### 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 continuer sa croissance organique en 2011.

Les investissements en moyens de recrutement « externes » (salons, forums, cabinets de chasse..) ont été poursuivis avec notamment une animation soutenue du dispositif de cooptation.

#### 1.7.1.8 Risques liés aux personnes clés

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

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

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

## 1.7.2 Risques Juridiques

### 1.7.2.1 Risques réglementaires

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

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

Néant

### 1.7.2.3 Assurances – couverture des risques

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

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

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

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

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

Une analyse des provisions pour risques est donnée dans la note 20 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. Ce fut le cas lors de la mise en place des 35 heures ou des taxes additionnelles telles que la CSG/CRDS, ou de la loi du 30 juin 2004 relative à la solidarité pour l'autonomie des personnes âgées et des personnes handicapées.

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

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

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

## 1.7.3 Risques de Marché

### 1.7.3.1 Risques de change et de taux

Le Groupe réalise 85% de son chiffre d'affaires en €. L'exposition au risque de change se décompose comme suit :

31 DECEMBRE 2010						
RUBRIQUES	ACTIF	PASSIF	ENGAGEMENT EN DEVISE	POSITION NETTE AVANT COUVERTURE	INSTRUMENTS FINANCIERS DE COUVERTURE	POSITION NETTE APRES COUVERTURE
EURO	97 898	68 935		28 963		28 963
\$ CAD	7 401	6 385		1 015		1 015
REAL	3 795	4 429		-633		-633
AUTRES	1 601	1 599		2		2
TOTAL	110 695	81 348	-	29 347	-	29 347

L'endettement bancaire de **Keyrus** est principalement à taux variable. Un instrument de couverture visant à limiter le risque de trop grande variabilité de ce taux a été contracté sur une base de 7,04 M€ :

RUBRIQUES	> à 1 an	1 an à 5 ans	Au-delà
Passifs Financiers	4 731	10 972	-
Actifs Financiers	-	-	-
Position nette avant gestion	4 731	10 972	-
Hors bilan	1 760	5 280	-
Position nette après gestion	2 971	5 692	-

Les valeurs mobilières de placement représentent 4 M€ et la trésorerie disponible est de 11 M€.

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 87 K€.

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

### 1.7.3.2 Risque sur les actions

RUBRIQUES	Portefeuille	
	d'actions tierces ou OPCVM	Portefeuille d'actions propres
Position de l'actif	Néant	459
Hors bilan	Néant	Néant
Position nette globale	Néant	459

### 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 emprunts bancaires à hauteur de 14.065 K€ (contre 16.036 K€ à fin 2009) sont conclus à des taux d'intérêt variables et exposent donc le Groupe au risque de fluctuation des taux. Les intérêts sur les dettes à taux variable sont indexés sur l'Euribor 3 mois. Afin de minimiser son risque de taux, le Groupe a procédé à une couverture partielle (7,04 M€) de son endettement.

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 :

- **BANQUE PALATINE** : Nouvel emprunt bancaire en date du 8 octobre 2010 pour un montant de 3 M€:
  - 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 doit demeurer inférieur à 0,9 sur la durée des obligations.
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé doit demeurer inférieur à 3 sur la durée des obligations

- OBSAAR : Les conditions financières sont présentées ci-après :
  - Montant : 13.000.000 €
  - Durée de l'emprunt : 6 ans
  - Amortissement des obligations : 5 tranches annuelles égales à partir du 12 août 2010
  - Taux d'intérêt EURIBOR 3 mois – 1,26%
  - Ratios financiers :
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur ses capitaux propres consolidés doit demeurer inférieur à 0,9 sur la durée des obligations.
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé doit demeurer inférieur à 3,5 au 31 décembre 2008 puis inférieur à 3 sur la durée des obligations
    - EBITDA est à comprendre comme l'EBITDA consolidé correspondant au résultat opérationnel courant augmenté des dotations (nettes des reprises) aux amortissements et provisions et des impacts IFRS liés aux rémunérations payées en actions pour la partie des charges ne donnant pas lieu à décaissement.

BNP : Les conditions financières des autres emprunts bancaires sont présentées ci-après :

- Solde au 31 décembre 2010 : 1,4 M€
  - Tirage sur 5 ans sous forme de billet sur 6 mois au maximum
  - Remboursement annuel correspondant à 1/5 de la dette
  - Taux d'intérêt EURIBOR + 0,5%
  - Commission de confirmation de 0,25%
  - Ratios financiers :
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur ses capitaux propres consolidés doit demeurer inférieur ou égal à 0,7 sur la durée du concours.
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'excédent brut d'exploitation consolidé doit demeurer inférieur ou égal à 3 sur la durée du concours.
- ETICA (filiale du LCL) :
    - Montant : 0,4 M€
    - Durée de l'opération : 3 ans à compter juin 2010
    - Nature : matériel informatique relatif à l'offre CLOUD COMPUTING
    - Remboursement mensuel de 12 K€
    - Ratios financiers : aucun ratio financier n'est associé à ce financement
- FACTUM FINANCE :
    - Montant : 0,6 M€
    - Durée de l'opération : 3 ans à compter du 26 octobre 2010
    - Nature : matériel informatique
    - Remboursement mensuel de 16 K€
    - Ratios financiers : aucun ratio financier n'est associé à ce financement

## II. rapport de gestion sur l'activité de la société KEYRUS au cours de l'exercice

### 2.1 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

- Création en mai 2010 de la société **Keyrus** Management. Cette société, filiale de **Keyrus SA**, est une société à capital variable dans laquelle le pourcentage de détention de la société **Keyrus SA** ne pourra être inférieur à 51%. Au 31 décembre 2010, les pourcentages de contrôle et d'intérêt sont de 100%.
- Création des sociétés **Keyrus Hong Kong** & **Keyrus Shanghai** respectivement le 10 juin 2010 et le 6 janvier 2011
- Restructuration en juillet 2010 de la société EQUINOXES (anciennement ABSYS-CYBORG TUNISIE) en vue de restaurer la situation financière de cette dernière. En effet, celle ci présentait au 31 décembre 2009 des capitaux propres négatifs susceptibles d'entraîner à terme sa dissolution-liquidation. Différentes opérations décidées en conseil du 14 septembre 2010 ont été menées à bien afin de sauvegarder cette société. Cette société est détenue dorénavant par la société **Keyrus SA** à 100%.
- Augmentation de capital dans la société **Keyrus Benelux** à hauteur de 6 M€. Il est précisé que cette société doit faire l'objet d'une fusion-absorption par **Keyrus Belgique** au cours du premier semestre de l'exercice 2011. Cette fusion aura pour finalité de rationaliser les structures belges.
- La société a procédé au rachat de 2.830.481 BSAAR au cours du deuxième semestre 2010 auprès de la société EMC CAPITAL PARTNERS, dont l'actionnaire principal est Monsieur Eric COHEN. Ces BSAAR ont été annulés et la charge comptabilisée en résultat financier dans les comptes sociaux et retraitée en capitaux propres dans les comptes consolidés. L'impact financier s'élève à 566 K€. Cette transaction a été faite le 30 juillet 2010 sur la base d'une expertise indépendante validant la valeur de 20 centimes d'euro par BSAAR.

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

Le chiffre d'affaires hors taxes de cet exercice social s'élève à 52.033 K€ contre 46.875 K€ au titre de l'exercice précédent. Compte tenu de reprises sur provisions, transfert de charges et autres produits pour un montant de 9.007 K€, le total des produits d'exploitation s'élève à 61.040 K€ contre 59.190 K€ en 2009.

La société a comptabilisé un crédit d'impôt recherche pour un montant brut de 5,9 M€ au 31 décembre 2010 contre 7,3 M€ en 2009. La société a pris connaissance de l'état d'avancement du traitement comptable à retenir selon l'ANC en janvier 2011. 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 59.761 K€.

Les différents postes sont les suivants :

• Achat de marchandises :	3.783 K€
• Achats et autres services externes :	17.674 K€
• Impôts, taxes et versements assimilés :	1.332 K€
• Charges de personnel :	34.556 K€
• Dotations aux amortissements et provisions :	2.359 K€
• Autres charges :	57 K€

L'exploitation a ainsi engendré un résultat bénéficiaire de 1.279 K€ contre 3.129 K€ en 2009.

Compte tenu d'un résultat financier positif d'un montant de 1.127 K€, le résultat courant avant impôt s'élève à 2.406 K€ contre 2.774 K€ au titre de l'exercice précédent, d'un résultat exceptionnel négatif d'un montant de 186 K€ et d'un gain d'impôt sur les sociétés de 826 K€, le résultat de l'exercice se traduit par un bénéfice de 3.046 K€.

L'effectif salarié au 31 décembre 2010 est de 517 personnes, dont 474 cadres et 43 employés.

Vous trouverez ci-après annexé 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, vous trouverez 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.

	NON ECHU	31 à 60	61 à 90	91 +	TOTAL
2010	8 457 75,6%	575 5,1%	217 1,9%	1 936 17,3%	11 185
2009	6 571 85,3%	146 1,9%	83 1,1%	899 11,7%	7 699

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 REGLES ET METHODES 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

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

## 2.5 DIVIDENDES ANTERIEURS

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



## 2.6 ACTIVITE EN MATIERE DE RECHERCHE ET DE DEVELOPPEMENT

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

## 2.7 DEPENSES NON DEDUCTIBLES 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 ne prennent pas en charge les comptes de dépenses visées aux articles 39-4 et 39-5 du même Code, non déductibles du résultat fiscal.

## 2.8 SITUATION DE LA SOCIETE ET PERSPECTIVES D'AVENIR

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

## 2.9 AFFECTATION DES RESULTATS

Nous vous proposons d'affecter le résultat net de l'exercice soit	3.045.931 €
Au compte Report à Nouveau, qui de	(2.452.472) €
Sera ramené à	+ 593.459
L'assemblée décide par ailleurs de prélever sur le report à nouveau, une somme de	21.180 €
pour doter le compte de réserve spéciale pour actions propres à	458.861 €
et ramènera le compte de report à nouveau à	572.279 €

## 2.10 CONVENTIONS VISEES 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 et les conventions courantes conclues à des conditions normales, dont il vous sera donné lecture.

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

## **2.11 APPROBATION DES COMPTES, QUITUS**

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

## **2.12 EVENEMENTS SURVENUS DEPUIS LE DEBUT DE L'EXERCICE EN COURS**

Nous vous renvoyons au paragraphe 1.4 du présent rapport

## **2.13 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS**

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

## **2.14 INFORMATIONS CONCERNANT LE CAPITAL**

### **2.14.1 répartition du capital social :**

Au 31 décembre 2010, le capital social était de 4.268.592,50 euros, entièrement libéré et divisé en 17.074.370 actions de 0,25 euro de nominal, toutes de même catégorie.

### **2.14.2 informations concernant la détention par la société de ses propres actions descriptif du programme de rachat d'actions à autoriser par l'Assemblée Générale mixte du 7 juin 2011**

#### **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 7 juin 2011.

#### **Nombre de titres et part du capital détenus par l'émetteur au 31 décembre 2010**

Au 31 décembre 2010, le capital de l'émetteur était composé de 17.074.370 actions.

A cette date, la société détenait 456.876 actions en propre, soit 2,67 % du capital.

### **Nombre de titres et part du capital détenus par l'émetteur au 23 mars 2011**

Au 23 mars 2011, le capital de l'émetteur était composé de 17.074.370 actions.

A cette date, la société détenait 457.088 actions en propre, soit 2,67 % du capital.

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

Au 23 mars 2011, les actions propres détenues par la société étaient réparties comme suit par finalités :

- - contrat de liquidité : 57.314 titres
- - autres finalités du plan de rachat d'actions : 399.774 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 7 juin 2011 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 maximal 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 au jour du renouvellement du programme par l'assemblée, correspond à 1.727.787 actions eu égard à l'augmentation de capital d'un montant de 50.875 euros, consécutive à l'attribution définitive d'actions gratuites.

Compte tenu des actions auto détenues à la date du 23 mars 2011, soit 457.088 actions, le nombre résiduel d'actions susceptibles d'être rachetée serait de 1.270.699, soit 7,35% du capital.

### **Prix maximum d'achat et montant maximal autorisé des fonds**

Le prix d'achat ne pourra excéder 4 euros par actions.

Le montant maximal consacré à ces acquisitions ne pourra excéder la somme de 6.911.148 euros, conformément à l'autorisation qui sera soumise à l'assemblée Générale des actionnaires le 7 juin 2011.

### **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 7 juin 2011 et expirera donc au plus tard le 9 décembre 2012. 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 2011.

### **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 10 juin 2010.

Au cours de l'exercice 2010, la Société a acheté 387.907 actions propres ; 91.449 actions ont été achetées par la Société entre le 1er janvier 2011 et le 23 mars 2011.

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

Au 23 mars 2011, la Société détenait 457.088 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**

<b>Situation au 31 décembre 2010</b>	
Pourcentage de capital auto détenue	2,68%
Nombre d'actions annulées au cours	-
Nombre de titres détenus en portefeuille	456 876
Valeur comptable du portefeuille (K€)	459
Valeur de marché du portefeuille (K€)	689

**Keyrus** a récupéré 400 000 titres auto-détenus dans le cadre d'un avenant signé en décembre 2009 avec la société d'animation CM CIC Securities. 226 actions ont été attribuées au cours du quatrième trimestre 2010 suite à l'exercice de BSAAR.

Bilan de l'exécution du programme entre le 1er Janvier et le 23 mars 2011			
	Flux bruts cumulés		Positions ouvertes au 23 mars 2011
	Achats	Vente/ Transferts	
Nombre de titres	91 449	91 235	-
Cours moyen des transactions €	1,67	1,68	-
Montants K€	153	153	-

Nous vous proposons dans le cadre de l'assemblée générale du 7 juin 2011 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 émis, engagements d'augmentation de capital :

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

### 2.14.4 répartition du capital social et des droits de vote :

La répartition du capital de la Société au 23 mars 2011 est la suivante :

ACTIONNAIRES	23-mars-11			
	NOMBRE D'ACTIONNAIRES DETENUES	% DU CAPITAL	NOMBRE DE DROITS DE VOTE	% DES DROITS DE VOTE
Mr Eric COHEN	10 031 700	58,75%	20 063 400	74,95%
Mr Didier TAUPIN	1 000 403	5,86%	1 000 403	3,74%
PUBLIC	5 585 179	32,73%	5 702 168	21,31%
AUTO DETENTION	457 088	2,66%		
<b>TOTAL</b>	<b>17 074 370</b>	<b>100,00%</b>	<b>26 765 971</b>	<b>100,00%</b>

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

## 2.15 MANDATAIRES SOCIAUX

### 2.15.1 rémunérations attribuées aux mandataires sociaux :

- Les jetons de présence payés au titre des années 2010 et 2009 se décomposent comme suit :

Exprimé en €		
ADMINISTRATEURS	ANNEE 2010	ANNEE 2009
Eric COHEN	37 500	27 500
Rebecca MEIMOUN	1 000	4 000
Laetitia ADJADJ		
Philippe LANSADE	1 000	3 500
Serge ANIDJAR	500	4 000
André LIPOVSKY		
Didier TAUPIN		
Claude BENMUSSA		
<b>TOTAL</b>	<b>40 000</b>	<b>39 000</b>

Messieurs BENMUSSA, TAUPIN et LIPOVSKY ont été nommés administrateurs lors de l'assemblée générale du 10 juin 2010. Ils n'ont perçu aucun jeton de présence à ce titre au cours de l'exercice 2010.

- Rémunération globale attribuée à l'ensemble des administrateurs et mandataires sociaux au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2010 est de 907.389 € dont 17.389 € relatif aux avantages en nature est ce décompose comme suit :

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant ou mandataire social										
	2010				2009					
	Fixe	%	Variable	%	Total	Fixe	%	Variable	%	Total
M. Eric COHEN	240 000	70,59%	100 000	29,41%	340 000	180 000	64,29%	100 000	35,71%	280 000
Mme. Rebecca MEIMOUN	86 440	85,21%	15 000	14,79%	101 440	86 440	85,21%	15 000	14,79%	101 440
M. Didier TAUPIN	215 949	68,35%	100 000	31,65%	315 949	203 668	71,80%	80 000	28,20%	283 668
M. André LIPOVSKY	120 000	80,00%	30 000	20,00%	150 000					
M. Serge ANIDJAR					0	73 500	55,06%	60 000	44,94%	133 500
<b>Total</b>	<b>662 389</b>		<b>245 000</b>		<b>907 389</b>	<b>543 608</b>		<b>255 000</b>		<b>798 608</b>

Les rémunérations perçues par Madame Rébecca MEIMOUN au cours des exercices 2009 et 2010, celles perçues par Monsieur André LIPOVSKY au cours de l'exercice 2010 et celles perçues par Monsieur Serge ANIDJAR au cours de l'exercice 2009 l'ont été au titre de leur contrat de travail avec la société **Keyrus SA**.

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

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

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

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

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

Le montant des avantages en natures résultant de l'utilisation à usage personnel d'un véhicule mis à disposition par la société et d'une assurance dirigeant s'est élevé à 17.839 € en 2010 contre 5.108€ au titre des l'année 2009 et se répartissent comme suit :

Tableau récapitulatif des avantages en nature de chaque dirigeant social ou mandataire social		
	2010	2009
M. Eric COHEN	Néant	Néant
Mme. Rebecca MEIMOUN	1 440	1 440
M. Serge ANIDJAR	N/A	Néant
M. André LIPOVSKY	Néant	Néant
M. Didier TAUPIN	15 949	3 668
Total	17 389	5 108

- Tableau des titres donnant accès au capital

	DATE DECISION D'ATTRIBUTION	ACTIONS GRATUITES	BSAAR 2008
Mr Eric COHEN (*)	10-août-08		600 000
Mr Didier TAUPIN	5-août-10		500 000
Mme Rebecca MEIMOUN	31-mars-09	10 000	

\* Via le Holding EMC Capital Partners.

## 2.15.2 mandats et fonctions exercés par les administrateurs sociaux dans d'autres sociétés

Nous vous renvoyons à l'annexe 3 du présent rapport.

## 2.16 SITUATION DE LA SOCIETE, 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 ECOULE**

Nous portons à votre connaissance qu'au cours de l'exercice écoulé, le cours unitaire de l'action a oscillé entre 1,01 € et 1,97 €.

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 2010 à mars 2011.

## **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)**

En ce qui concerne les BSAAR, nous vous précisons que la société EMC CAPITAL PARTNER, dont l'actionnaire principal est Monsieur Eric COHEN, qui détenait au 31 décembre 2009 4.867.981 BSAAR a cédé aux managers de la société 1.437.500 BSAAR. Par ailleurs, le Conseil d'administration du 30 juillet 2010, a décidé l'annulation de 2.830.481 BSAAR. Au 31 décembre 2010, la société EMC CAPITAL PARTNER détient 600.000 BSAAR. Cette transaction a été faite le 30 juillet 2010 sur la base d'une expertise indépendante validant la valeur de 20 centimes d'euro par BSAAR.

## **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 2010.

## **2.21 INFORMATIONS RELATIVES AU CAPITAL AUTORISE NON EMIS : 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.

Ce tableau fait apparaître l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice 2010.

## **2.22 DIRECTION GENERALE**

Nous vous rappelons qu'aux termes d'une délibération du conseil d'administration en date du 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 Monsieur Eric COHEN.



### 2.22.1 Nomination d'un Directeur Général Délégué

Nous vous rappelons qu'aux termes d'une délibération du conseil d'Administration en date du 14 février 2008, les administrateurs ont nommé, pour une durée illimitée, Monsieur Didier TAUPIN, en tant que Directeur Général Délégué chargé d'assister le Président-Directeur Général.

## 2.23 CONSEQUENCES ENVIRONNEMENTALES ET SOCIALES DE L'ACTIVITE

### 2.23.1 conséquences environnementales :

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

### 2.23.2 conséquences sociales :

L'effectif de **Keyrus SA** s'élevait à 517 personnes au 31 décembre 2010.

La variation de l'effectif de **Keyrus SA** s'analyse comme suit depuis le 31 décembre 2009 :

VARIATION DES EFFECTIFS	
EFFECTIFS AU 31 DECEMBRE 2009	497
RECRUTEMENTS	150
DEPARTS	130
DEMISSION	56
FIN DE PERIODE ESSAI (DONT 8 A L'INITIATIVE EMPLOYEUR)	14
LICENCIEMENT	8
RUPTURE CONVENTIONNELLE	22
TRANSFERT	14
FIN DE CDD	16
TOTAL DES DEPARTS	130
EFFECTIFS AU 31 DECEMBRE 2010	517

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

97% 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 2,09% en légère progression par rapport à 2009 (1,72%).

La société a prolongé sur 2010 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 5,3% de la masse salariale 2010.

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

La société s'est dotée d'une délégation unique du personnel depuis février 2000, puis d'un comité d'entreprise et de délégués du personnel à compter de mars 2002. Les œuvres sociales (0,59 % de la masse salariale) sont prises en charge par le comité d'entreprise et ont été principalement constituées sur 2010 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 constatées par la société en 2000. 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.

### **III. facteurs de risques**

L'information est donnée au paragraphe 1.7 du présent document.

### **IV. 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 SOCIETE**

Cf. Paragraphe 2.14.4 du présent rapport

#### **4.2 RESTRICTIONS STATUTAIRES A L'EXERCICE DES DROITS DE VOTE ET AUX TRANSFERTS D' ACTIONS OU LES CLAUSES DES CONVENTIONS PORTEES A LA CONNAISSANCE DE LA SOCIETE EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 233-11**

Néant

#### **4.3 PARTICIPATIONS DIRECTES OU INDIRECTES DANS LE CAPITAL DE LA SOCIETE DONT ELLE A CONNAISSANCE EN VERTU DES ARTICLES L. 233-7 ET L. 233-12**

Cf. Paragraphe 2.14.4 du présent rapport

#### **4.4 LISTE DES DETENTEURS DE TOUT TITRE COMPORTANT DES DROITS DE CONTROLE SPECIAUX ET LA DESCRIPTION DE CEUX-CI**

Néant

#### **4.5 MECANISMES DE CONTROLE PREVUS DANS UN EVENTUEL SYSTEME D'ACTIONNARIAT DU PERSONNEL, QUAND LES DROITS DE CONTROLE NE SONT PAS EXERCES PAR CE DERNIER**

Néant

#### **4.6 ACCORDS ENTRE ACTIONNAIRES DONT LA SOCIETE A CONNAISSANCE ET QUI PEUVENT ENTRAINER DES RESTRICTIONS AU TRANSFERT D' ACTIONS ET A L' EXERCICE DES DROITS DE VOTE**

Néant

#### **4.7 REGLES APPLICABLES A LA NOMINATION ET AU REMPLACEMENT DES MEMBRES DU CONSEIL D' ADMINISTRATION AINSI QU' A LA MODIFICATION DES STATUTS DE LA SOCIETE**

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' EMISSION OU LE RACHAT D' ACTIONS**

Cf. Paragraphes 5-1, 6 et suivants du présent rapport.

#### **4.9 ACCORDS CONCLUS PAR LA SOCIETE QUI SONT MODIFIES OU PRENNENT FIN EN CAS DE CHANGEMENT DE CONTROLE DE LA SOCIETE, SAUF SI CETTE DIVULGATION, HORS LES CAS D' OBLIGATION LEGALE DE DIVULGATION, PORTERAIT GRAVEMENT ATTEINTE A SES INTERETS**

Néant

#### **4.10 ACCORDS PREVOYANT DES INDEMNITES POUR LES MEMBRES DU CONSEIL D' ADMINISTRATION OU DU DIRECTOIRE OU LES SALARIES, S' ILS DEMISSIONNENT OU SONT LICENCIES SANS CAUSE REELLE ET SERIEUSE OU SI LEUR EMPLOI PREND FIN EN RAISON D' UNE OFFRE PUBLIQUE**

Néant

## **V. rapport sur les résolutions de la compétence de l'assemblée générale 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 26 juin 2009 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 6.911.148 €, compte tenu de l'augmentation de capital réalisée le 30 mars 2011 consécutive à l'attribution définitive d'actions gratuites ;

- décide que l'acquisition de ces actions pourra être effectuée par tous moyens et notamment en bourse ou de gré à gré, par blocs d'actions ou par l'utilisation d'instruments financiers dérivés, et aux époques que le conseil d'administration appréciera et, les actions éventuellement acquises pourront être cédées ou transférées par tous moyens en conformité avec les dispositions légales en vigueur ;
- décide que cette autorisation d'opérer sur les propres actions de la société est conférée aux fins suivantes :
  - L'animation du marché des actions, visant notamment à assurer la liquidité de l'action, par un prestataire de services d'investissement, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers,
  - L'annulation des actions acquises, sous réserve de l'adoption de la résolution à caractère extraordinaire figurant à l'ordre du jour de l'assemblée générale mixte du 7 juin 2011 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 quatre euros (4€), sous réserve des ajustements en cas d'opérations sur le capital tel qu'indiqué ci-dessous ;
- décide que l'acquisition, la cession, le transfert de ces actions pourront être effectués et payés par tous moyens, notamment de gré à gré ;
- décide que le programme de rachat d'actions mis en œuvre en application de la présente résolution pourra être poursuivi en période d'offre publique d'achat visant la société.

Nous vous proposons donc d'autoriser le Conseil d'administration à acquérir en Bourse les actions propres de la Société dans les conditions et limites prévues par les textes légaux et réglementaires et suivant les modalités ci-après exposées.

Le prix d'achat maximum des actions serait de 4 € par action. Le prix de vente minimum des actions serait de 0,25 € 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 10 juin 2010, 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 2011.

Au 23 mars 2011, 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 10 juin 2010 et qui vient à expiration à l'issue de la présente assemblée, la société est propriétaire de 453.606 actions acquises dans le cadre de l'autorisation antérieure, sur les 17 074 370 actions formant son capital social à cette date.

## **5.2 RENOUELEMENT DU MANDAT DES ADMINISTRATEURS**

Les mandats d'administrateur de Mesdames Rebecca MEIMOUN et Laetitia ADJADJ et de Messieurs Eric COHEN et Philippe LANSADÉ expireront à l'issue de la présente assemblée.

Nous vous demandons donc de leur renouveler votre confiance et de renouveler leur mandat d'administrateur pour une durée de 6 années.

Les mandats de Mesdames Rebecca MEIMOUN et Laetitia ADJADJ et de Messieurs Eric COHEN et Philippe LANSADÉ expireront à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

## **5.3 RENOUELEMENT DU MANDAT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES ET SUPPLEANTS**

Nous vous proposons de reconduire le mandat de nos commissaires aux comptes titulaire et suppléant qui arrive expirent ce jour, savoir :

- le Cabinet DELOITTE & Associés - 185, avenue Charles de Gaulle - 92524 Neuilly-sur-Seine (RCS Nanterre 572 028 041) ainsi que le cabinet RBA - 5, rue de Prony 75017 Paris,

dans son mandat de Co-commissaire aux Comptes titulaire,

- Le Cabinet SUN AUDIT & CONSEIL, demeurant 5 rue de Prony, 75017, Paris ainsi que le cabinet Bureau d'Etudes Administratives Sociales et Comptables, 79 Villa Houssay, 92200, Neuilly sur Seine,

dans son mandat de Co-commissaire aux Comptes suppléants ;

Nous vous précisons que leur mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

# **VI. rapport sur les résolutions de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire**

## **6.1 MODIFICATION DE L'ARTICLE 10 DES STATUTS.**

Nous vous proposons de modifier l'article 10 des statuts afin qu'il reflète les modifications législatives intervenues.

Si vous adoptez cette résolution, l'article 10 stipulera :

*Outre l'obligation légale d'informer la société de la détention de certaines fractions du capital ou des droits de vote, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir un nombre d'actions égal ou supérieur à cinq pour cent (5%) du capital ou des droits de vote ou un multiple de ce pourcentage ou encore le tiers ou les deux tiers du capital ou des droits de vote est tenu, au plus tard le 4<sup>ème</sup> jour de négociation suivant le jour de franchissement du seuil et avant la clôture du marché, de déclarer à la société, par lettre recommandée avec accusé de réception, le nombre total d'actions ou des droits de vote y sont attachés qu'il possède, ainsi que le nombre de titres qu'il possède donnant accès à terme aux actions à émettre et des droits de vote qui y seront attachés.*

*Cette obligation de déclaration des franchissements de seuils est également applicable pour les franchissements de seuil à la baisse.*

*Le déclarant devra certifier que la déclaration faite comprend bien tous les titres détenus ou possédés au sens du 1<sup>er</sup> alinéa et indiquer la ou les dates d'acquisition.*

*Pour la détermination des seuils ci-dessus, il sera tenu compte également des actions détenues indirectement et des actions assimilées aux actions possédées telles que définies par les dispositions des articles L. 233-9 et suivants du Code de commerce.*

*Cette déclaration doit parvenir à l'Autorité des Marchés Financiers dans le délai susvisé.*

*A défaut d'avoir été déclarées dans les conditions ci-dessus, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées de droit de vote pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux (2) ans suivant la date de régularisation de la déclaration. Dans ce cas, les actions privées du droit de vote ne retrouvent ce droit qu'à l'expiration d'un délai de deux (2) ans suivant la date de régularisation de la notification.*

*Par ailleurs le Tribunal de Commerce, sur demande du président de la société, d'un actionnaire ou de l'AMF peut prononcer la suspension pour une durée n'excédant pas 5 ans, de tout ou partie des droits de vote de l'actionnaire défaillant.*

*La personne tenue à l'information doit déclarer, à l'occasion des franchissements de seuil de 10 %, 15 %, 20 % ou 25 % en capital ou en droit de vote, les objectifs qu'elle a l'intention de poursuivre au cours des six mois à venir.*

## **6.2 MODIFICATION DE L'ARTICLE 15 DES STATUTS**

Nous vous proposons de supprimer purement et simplement l'article 15 des statuts afin qu'ils reflètent les modifications législatives intervenues.

Cette suppression implique une refonte totale de la numérotation des statuts à partir de l'article 15, ce qui est accepté par l'Assemblée générale.

## **6.3 MODIFICATION DE L'ARTICLE 22-1 DES STATUTS.**

Nous vous proposons de modifier l'alinéa 22.1 des statuts en ce qu'il fixe le délai de publication de l'avis de réunion à 35 jours, en le ramenant à 30 jours, conformément aux prescriptions légales.

## **6.4 MODIFICATION DE L'ARTICLE 22-2 DES STATUTS.**

Nous vous proposons de modifier l'article 22.2 des statuts afin qu'ils reflètent les modifications

législatives intervenues.

Si vous adoptez cette résolution, l'article 22.2 stipulera :

*« (...) trois (3) jours ouvrés précédent l'assemblée à zéro (0) heure, heure de Paris (...)  
En cas de vote par correspondance, seuls seront pris en compte les formulaires reçus par la société  
trois (3) jours ouvrés précédent l'assemblée à zéro (0) heure, heure de Paris »*

## **6.5 DELEGATION DE COMPETENCE DONNEE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION A L'EFFET 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 500.000 actions, ce nombre devra en tout état de cause être conforme aux limites fixées aux articles L.225-182 et R.225-143 du Code de commerce sous réserve de toutes autres limitations légales.
2. Le délai d'exercice des options consenties ne pourrait excéder une période de cinq (5) années à compter de leur date d'attribution.
3. En cas d'octroi d'option de souscription, le prix de souscription des actions par les bénéficiaires serait déterminé le jour où les options seraient consenties par le conseil d'administration et ne pourra être inférieur à 80 % de la moyenne des premiers cours cotés de l'actions sur le marché Euronext by NYSE EURONEXT, lors des vingt (20) séances de Bourse précédant le jour où les options de souscription seront consenties.
4. En cas d'octroi d'option d'achat, que le prix d'achat des actions par les bénéficiaires serait fixé le jour où les options seraient consenties par le conseil d'administration et ne pourra être inférieur à 80% du cours moyen d'achat des actions détenues par la société au titre des articles L.225-208 et L.225-209 du Code de commerce.
5. Aucune option de souscription ou d'achat ne pourrait être consentie moins de vingt (20) séances de Bourse après que soit détaché des actions un droit à un dividende ou un droit préférentiel de souscription à une augmentation de capital, et durant le délai de dix (10) séances de Bourse précédant et suivant la date à laquelle les comptes consolidés, ou à défaut les comptes annuels, sont rendus publics.

6. En application de l'article L.225-178 du Code de commerce, l'autorisation emporterait, au profit des bénéficiaires des options de souscription, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seraient émises au fur et à mesure des levées d'options.
7. Le conseil d'administration aurait tous pouvoirs pour fixer les autres conditions et modalités de l'attribution des options de leur relevé et, notamment pour :
  - Arrêter le nombre d'options de souscription ou d'achat d'actions à attribuer dans le cadre de la présente autorisation ;
  - Fixer les conditions dans lesquelles seront consenties les options et arrêter la liste ou les catégories de bénéficiaires tels que prévu ci-dessus ; fixer le cas échéant, les conditions d'ancienneté qui devront remplir les bénéficiaires de ces options, décider des mesures nécessaires à la protection des intérêts des bénéficiaires des options, conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, notamment dans les différentes hypothèses prévues aux articles R.225-137 à R.225-142 du Code de Commerce,
  - Fixer les conditions ainsi que l'époque ou les époques d'exercice des options, Suspendre temporairement les levées d'options, conformément aux dispositions de l'article L. 225-149-1 du Code du commerce,
  - Accomplir ou faire accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitives la ou les augmentations de capital qui pourront être réalisées en vertu de l'autorisation faisant l'objet de la présente résolution, modifier les statuts en conséquence et généralement faire tout ce qui sera nécessaire.
  - Sur sa seule décision et s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations du capital social sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation.
8. La durée de validité de cette délégation serait fixée à dix-huit (18) mois.
9. Prendre acte que la présente autorisation prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

**6.6 DELEGATION DE COMPETENCE DONNEE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION A L'EFFET DE PROCEDER A L'EMISSION D' ACTIONS OU DE VALEURS MOBILIERES DONNANT ACCES AU CAPITAL DE LA SOCIETE OU DONNANT DROIT A L'ATTRIBUTION DE TITRES DE CREANCES AVEC MAINTIEN DU DROIT PREFERENTIEL DE SOUSCRIPTION.**

Nous vous proposons conformément aux dispositions des articles L.225-129, L.225-129-2, L. 228-91 à L.228-97 du Code du Commerce de :

1. Déléguer au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions, aux époques et selon les modalités qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission en France ou à l'étranger, avec maintien du droit préférentiel de souscriptions des actionnaires, (i) d'actions ordinaires de la société, et (ii) de toutes valeurs mobilières de quelque nature que ce soit, émises à titre onéreux ou gratuit, donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à tout moment ou à date fixe, à des actions ordinaires existantes ou à émettre de la société ou d'une société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital (une « Filiale »), dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances. Sont expressément exclues de la présente délégation de compétence les émissions d'actions de



préférence et de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions de préférence.

2. Décider que le montant total des augmentations de capital social en numéraire susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à trois millions d'euros 3.000.000 € en nominal, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la société, ce montant s'imputant sur le plafond global fixé dans la vingt huitième (28ème) résolution.
3. En cas d'usage par le conseil d'administration de la présente délégation décider que :
  - a) Les actionnaires ont, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit préférentiel de souscription à titre irréductible, aux actions ordinaires et aux valeurs mobilières émises en vertu de la présente résolution ;
  - b) Le conseil d'administration aura en outre la faculté de conférer aux actionnaires un droit de souscription à titre réductible qui s'exercera proportionnellement à leurs droits et dans la limite de leurs demandes ;
  - c) Si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières réalisée en vertu de la présente délégation, le conseil pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :
    - limiter l'émission au montant des souscriptions recueillies à condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins de l'émission décidée ;
    - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits,
    - offrir au public tout ou partie des titres non souscrits sur le marché français et/ou international et/ou à l'étranger.
4. Prendre acte que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation, pourront donner droit.
5. Le conseil d'administration arrêtera les caractéristiques, le montant et les modalités de toute émission ainsi que des titres émis. Notamment, il déterminera la catégorie des titres et fixera, compte tenu des indications contenues dans son rapport, leur prix de souscription, avec ou sans prime, les modalités de leur libération, leur date de jouissance éventuellement rétroactive ou les modalités par lesquelles les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente résolution donneront accès à des actions ordinaires de la société ou d'une Filiale, ainsi que les conditions dans lesquelles pourra être provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales, l'exercice de ce droit d'accès à des actions ordinaires de la société ou d'une Filiale.
6. Le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation, notamment en passant toute convention à cet effet, en particulier en vue de la bonne fin de toute émission, pour précéder en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en France et/ou, le cas échéant, à l'étranger et/ou sur le marché international, aux émissions susvisées ainsi que, le cas échéant pour y surseoir – en constater la réalisation et procéder à la modification corrélative des statuts, ainsi que pour procéder à toutes formalités et déclarations et requérir toutes autorisations qui s'avèreraient nécessaires à la réalisation et à la bonne fin de ces émissions.
7. Le conseil d'administration fixera et procédera à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et

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

8. Fixer à dix-huit mois la durée de validité de la présente délégation.
9. Prendre acte que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

#### **6.7 DELEGATION DE COMPETENCE DONNEE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION A L'EFFET DE PROCEDER A L'EMISSION D' ACTIONS OU DE VALEURS MOBILIERES DONNANT ACCES AU CAPITAL DE LA SOCIETE OU DONNANT DROIT A L'ATTRIBUTION DE TITRES DE CREANCES SANS DROIT PREFERENTIEL DE SOUSCRIPTION PAR PLACEMENT PRIVE.**

Nous vous proposons conformément aux dispositions des articles L.225-129 et suivants (notamment L.225-129-2, L.225-135, L.225-136) et L.228-91 à L.228-97 du Code de commerce de:

1. Déléguer au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission par une offre visée au II de l'article L 411-2 du code monétaire et financier, dite par placement privé, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires (i) d'actions ordinaires de la société ainsi que (ii) de toutes valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions ordinaires existantes ou à émettre de la société ou d'une société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital (une « Filiale »), dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensations de créances.
2. Décider que le montant total des augmentations de capital social en numéraire susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à 20 % du capital social par période de douze (12) mois.
3. Décider que le prix minimum d'émission des actions sera au moins égal à la valeur minimale prévue par les dispositions légales et réglementaires applicables au moment où il sera fait usage de la présente délégation après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance, étant précisé qu'à ce jour le prix minimal correspond à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse sur Euronext précédant la fixation du prix de souscription, éventuellement diminué d'une décote de 5% .
4. Décider que les valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la société ou d'une Filiale, ainsi émises, pourront consister en tout type de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la société ou d'une société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, ou donnant droit à l'attribution de titres de créances, dont la souscription pourra opérer soit en espèces, soit par compensation de créances liquides et exigibles, étant précisé que la présente délégation pourra notamment permettre une ou plusieurs émissions en application conjuguée des articles L 225-136 et L 228-91 et suivants du code de commerce.
5. Décider de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires à ces titres au profit des personnes définies par le II de l'article L 411-2 du code monétaire et financier.  
Si les souscriptions, n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le conseil d'administration pourra limiter le montant de l'opération dans les conditions prévues par la loi.

6. Prendre acte que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit.
7. Décider que le conseil d'administration arrêtera, conformément à la législation applicable, les caractéristiques, montant et modalités de toute émission ainsi que des titres émis. Notamment, déterminera la catégorie des titres émis, leur date de jouissance éventuellement rétroactive, ainsi que, le cas échéant, la durée, ou les modalités par lesquelles les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente résolution donneront accès à des actes ordinaires de la société ou d'une Filiale, conformément à la législation en vigueur que les conditions dans lesquelles sera provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales applicables, le droit d'attribution des titulaires de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires étant précisé que le prix d'émission des actions ordinaires et des valeurs mobilières sera tel que la somme perçue immédiatement par la société ou, en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires d'une Filiale, majorée, le cas échéant de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la société ou la Filiale, selon le cas, soit pour chaque action ordinaire émise, au moins égale au montant minimum prévu par la loi.
8. Décider que le conseil d'administration fixera et procédera à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital.
9. Décider que le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation notamment en passant toute convention à cet effet, en particulier en vue de la bonne fin de toute émission, et procéder en une ou plusieurs fois dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en France et/ou, le cas échéant, à l'étranger et/ou sur le marché international, aux émissions susvisées – ainsi que, le cas échéant, pour y surseoir – en constater la résiliation et procéder à la modification corrélative des statuts, ainsi que pour procéder à toutes formalités et déclarations, et requérir toutes autorisations qui s'avèreraient nécessaires à la réalisation et à la bonne fin de ces émissions.
10. Fixer à dix-huit (18) mois la durée de validité de la présente délégation.

**6.8 DELEGATION DE COMPETENCE DONNEE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION A L'EFFET DE PROCEDER A L'EMISSION D' ACTIONS OU DE VALEURS MOBILIERES DONNANT ACCES AU CAPITAL DE LA SOCIETE OU DONNANT DROIT A L'ATTRIBUTION DE TITRES DE CREANCES, AVEC SUPPRESSION DU DROIT PREFERENTIEL DE SOUSCRIPTION ET PAR OFFRE AU PUBLIC.**

Nous vous proposons de :

1. Déléguer au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, votre compétence à l'effet de décider, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission sans droit préférentiel de souscription des actionnaires et par offre au public (i) d'actions ordinaires de la société ainsi que (ii) de toutes valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions ordinaires existantes ou à émettre de la société ou d'une société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital (une « Filiale »), dont la souscription pourra être opérée

soit en espèces, soit par compensations de créances liquides et exigibles. Sont expressément exclues de la présente délégation de compétence les émissions d'actions de préférence et de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions de préférences.

2. Décider que le montant total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente résolution, ne pourra être supérieur à trois millions d'euros 3.000.000 € en nominal, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la société, ce montant s'imputant sur le plafond global fixé dans la vingt huitième (28<sup>ème</sup>) résolution.
3. Décider que les valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la société ou d'une Filiale, ainsi émises, pourront consister en tout type de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la société ou d'une société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, ou donnant droit à l'attribution de titres de créances, dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances liquides et exigibles, étant précisé que la présente délégation pourra notamment permettre une ou plusieurs émissions.
4. Décider de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires à ces titres qui seront émis conformément à la législation et de conférer au conseil d'administration le pouvoir d'instituer au profit des actionnaires un droit de priorité à titre irréductible et éventuellement réductible, pour les souscrire en application des dispositions de l'article L.225-135 du Code de commerce.  
Si les souscriptions, y compris, le cas échéant, celles des actionnaires, n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le conseil d'administration pourra limiter le montant de l'opération dans les conditions prévues par la loi.
5. 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 ou d'une Filiale, conformément à la législation en vigueur, les conditions dans lesquelles sera provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales applicables, le droit d'attribution des titulaires de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires étant précisé que le prix d'émission des actions ordinaires et des valeurs mobilières sera tel que la somme perçue immédiatement par la société, majorée, le cas échéant de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la société, ou par la Filiale, en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires d'une Filiale, soit pour chaque action ordinaire émise, au moins égale au montant minimum prévu par la loi.
7. 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 dix-huit (18) 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.

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

Nous vous proposons, conformément aux dispositions de l'article L.225-147 du Code de commerce de :

1. Déléguer au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, les pouvoirs à l'effet de procéder, sur le rapport du commissaire aux apports mentionné aux 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> alinéas de l'article L.225-147 susvisé, à l'émission d'actions ordinaires de la société ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme à des actions ordinaires existantes ou à émettre de la société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital lorsque les dispositions de l'article L.225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables.
2. Décider que le plafond du montant nominal d'augmentation de capital, immédiate ou à terme, résultant de l'ensemble des émissions réalisées en application de la présente délégation est fixé à 10 % du capital social (tel qu'existant à la date de la présente assemblée), étant précisé que le montant des augmentations de capital effectuées en vertu de la présente résolution s'impute sur le plafond global prévu par la vingt huitième (28<sup>ème</sup>) résolution.
3. Prendre acte que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation, pourront donner droit.
4. Décider que le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente résolution, notamment pour statuer, sur le rapport du ou des commissaires aux apports mentionnés aux 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> alinéas de l'article L.225-147 susvisé, sur l'évaluation des apports et l'octroi d'avantages particulier, constater la réalisation définitive des augmentations de capital réalisées en vertu de la présente délégation, procéder à la modification corrélative des statuts, procéder à toutes formalités et déclarations et requérir toutes autorisations qui s'avèreraient nécessaires à la réalisation de ces apports, ainsi que prévoir les conditions dans lesquelles sera provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales applicables, le droit d'attribution des titulaires de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires.

5. Le conseil d'administration fixera et procédera à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital
6. Fixer à dix huit (18) mois la durée de validité de la présente délégation.
7. Prendre acte que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

#### **6.10 DELEGATION DE COMPETENCE CONSENTIE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR DECIDER UNE AUGMENTATION DE CAPITAL AVEC SUPPRESSION DU DROIT PREFERENTIEL DE SOUSCRIPTION PAR EMISSION ET ATTRIBUTION GRATUITE D' ACTIONS AU PROFIT DES SALARIES ET/OU DES MANDATAIRES SOCIAUX DU GROUPE.**

Nous vous proposons de déléguer au conseil d'administration avec faculté de subdélégation, la compétence de l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires, conformément aux articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce, à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions d'actions gratuites, à son choix, soit d'actions existantes de la Société provenant d'achats effectués par elle, soit d'actions nouvelles à émettre, au profit des membres du personnel salarié ou de certains d'entre eux et/ou des mandataires sociaux, de la Société et/ou du Groupe visés aux articles L.225-197-1 II et L.225-197-2 du Code de commerce.

Le conseil d'administration serait libre de faire usage ou non de la présente délégation et déterminera, selon qu'il le jugera opportun, l'identité des bénéficiaires des attributions d'actions gratuites ainsi que les conditions et le cas échéant les critères d'attribution des actions.

Le nombre total d'actions attribuées gratuitement, qu'il s'agisse d'actions existantes ou d'actions à émettre, ne pourra représenter plus de 10 % du capital social de la société tel qu'existant au moment de l'utilisation par le conseil de la présente délégation.

L'attribution des actions à leurs bénéficiaires ne serait définitive qu'au terme d'une période d'acquisition d'une durée minimale de deux ans et que la durée de l'obligation de conservation des actions par les bénéficiaires est fixée à deux ans minimum à compter de la fin de la période d'acquisition, et le conseil d'administration aurait la faculté d'augmenter les durées de la période d'acquisition et de l'obligation de conservation.

S'agissant des actions gratuites à émettre, la présente décision emporterait, à l'issue de la période d'acquisition, augmentation de capital au profit des bénéficiaires desdites actions soit par compensation avec les droits de créance résultant de l'attribution gratuite d'actions par constitution d'un compte spécial de réserve, soit par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission, la présente décision emportant de plein droit, au profit des attributaires, renonciation des actionnaires à leurs droits préférentiels de souscription.

Tous pouvoirs seraient délégués au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, dans les limites légales, pour mettre en œuvre la présente autorisation,

procéder le cas échéant à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires aux ajustements du nombre d'actions attribuées gratuitement en fonction des éventuelles opérations sur le capital de la société, fixer en cas d'attribution d'actions à émettre le montant et la nature des réserves, bénéfiques et primes à incorporer au capital, constater l'augmentation ou les augmentations de capital réalisées en exécution de la présente autorisation, modifier les statuts en conséquence, et d'une manière générale faire tout ce qui sera nécessaire.

La durée de validité de la présente délégation serait fixée à dix huit mois (18 mois) à compter de l'assemblée.

#### **6.11 DELEGATION OCTROYEE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION A L'EFFET D'EMETTRE DES BONS DE SOUSCRIPTION DE PARTS DE CREATEURS D'ENTREPRISE AVEC SUPPRESSION DU DROIT PREFERENTIEL DE SOUSCRIPTION DES ACTIONNAIRES AU PROFIT DES SALARIES ET/OU DES MANDATAIRES SOCIAUX DE LA SOCIETE.**

Nous vous proposons :

1. D'autoriser le conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, et sur ses seules décisions, conformément aux dispositions de l'article L 228-95 du code de commerce, à l'émission en numéraire ou par attribution gratuite d'un maximum de 1 500 000 bons de souscription de parts de créateurs d'entreprise, au profit des salariés-dirigeants et/ou salariés-cadres de la société **Keyrus** et de ses mandataires sociaux soumis au régime fiscal des salariés, dans les conditions de l'article 163 bis G du code général des impôts, conférant à leurs titulaires le droit de souscrire, par bon, une action de la société.
2. D'autoriser le conseil d'administration, pour permettre aux titulaires des bons d'exercer leur droit de souscription, à augmenter le capital social d'un montant nominal maximal de 375 000 € et à émettre en représentation de cette augmentation de capital 1 500 000 actions de la société. A ces actions nouvelles s'ajoutera éventuellement le montant nominal des actions à émettre en vue de réserver les droits des titulaires de bons, dans les cas où cette réservation s'imposerait.
3. D'autoriser le conseil d'administration à fixer la liste des bénéficiaires des bons de souscription de parts de créateurs d'entreprises, et ainsi, à fixer le nom des attributaires et le nombre de bons attribués à chacun d'entre eux.

Cette émission étant réservée aux salariés-dirigeants et/ou salariés-cadres de la société **Keyrus** et de ses mandataires sociaux soumis au régime fiscal des salariés, décider de supprimer en tant que de besoin, au profit desdits bénéficiaires, le droit préférentiel de souscription aux bons de souscription de parts de créateurs d'entreprise à émettre par le conseil d'administration dans le cadre de la présente délégation.

1. Décider de renoncer expressément au profit des bénéficiaires à vos droits préférentiel de souscription aux actions auxquelles lesdits bons donneront droit.

2. Le prix d'émission des actions souscrites en exercice des bons de souscription de parts de créateurs d'entreprise, sera fixé à un prix qui sera déterminé le jour où les bons seront attribués par le conseil d'administration, dans le cadre de la délégation sus-décrite, et sera déterminé comme suit :

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

(ii) Dans l'hypothèse où la société aurait réalisé dans les six (6) mois précédant l'attribution desdits bons, une augmentation de capital ou l'émission de valeurs mobilières donnant accès à terme au capital de la société,

(a) le prix d'émission sera égal à 80% de la moyenne des cours cotés aux vingt séances de bourse précédant le jour où les bons seront consentis, si le montant ainsi déterminé est au moins égal au prix d'émission des actions émises à l'occasion de ladite augmentation de capital ou des actions à émettre par exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital .

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

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.

3. De déléguer également tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à son président directeur général, à l'effet :

- de fixer les dates d'ouverture et de clôture de la souscription et le prix d'émission desdits bons ou la date d'attribution ;
- d'arrêter les autres modalités dans le respect des dispositions visées ci-dessus, et notamment :
  - les dates entre lesquelles ces bons pourront être exercés, sans qu'elles puissent dépasser le délai de dix ans à compter de leur attribution ;
  - de fixer dans les conditions ci dessus le ou les prix de souscription des actions pouvant être obtenues par exercice des bons de souscription de parts de créateurs d'entreprise, ainsi que leur date de jouissance ;
- d'arrêter les modalités d'ajustement des conditions de souscription aux actions, fixées à l'origine, afin de réserver les droits des titulaires de bons de souscription conformément à la loi ;
- de prendre en temps utile toutes mesures d'information qui seraient nécessaires ;
- de constater le nombre et le montant des actions émises par l'exercice des bons, procéder aux formalités consécutives aux augmentations de capital et apporter aux statuts les modifications correspondantes ;
- d'une manière générale, de passer toutes conventions, prendre toutes mesures et remplir toutes formalités afférentes à l'émission et à l'exercice des bons de souscription.

En outre, le conseil d'administration prendra toutes dispositions pour assurer la protection des porteurs de bons de souscription de parts de créateurs d'entreprise dans les cas prévus par la loi.



Fixer la durée de cette autorisation à dix huit (18) mois à compter de la présente assemblée.

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

Nous vous proposons conformément aux dispositions des articles L.228-95 et L.225-138 II du Code de commerce de :

1. Déléguer au conseil d'administration les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, à l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des catégories de personnes ci-après désignées de 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 et, pour permettre l'exercice de ces bons, autorise le conseil d'administration à augmenter en conséquence le capital social de la société. L'émission de ces bons pourra avoir lieu par attribution gratuite en application de l'article L 228-95 du Code de commerce.
2. Décider que le montant nominal maximum des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à 375 000 euros correspondant à l'émission de 1 500 000 actions nouvelles, auquel s'ajoutera éventuellement le montant nominal des actions à émettre en vue de réserver les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant droit directement ou indirectement à une quotité du capital de la société conformément à la loi.
3. Décider, conformément à l'article L.225-238 II du Code de commerce, pour la totalité des bons à émettre en vertu de la présente délégation, de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des salariés-dirigeants et/ou salariés-cadres et des mandataires sociaux des filiales françaises ou étrangères de la société au jour de l'attribution des bons.
4. Décider expressément de renoncer, au profit des titulaires des bons, au droit préférentiel des actionnaires à la souscription des actions qui seront émises par exercice des bons.
5. Décider que la présente délégation est conférée au conseil d'administration pour une durée dz dix-huit (18) mois.
6. Décider que les principales modalités d'émission et d'exercice des bons seront les suivants.
  - les bons autonomes de souscription d'actions seront attribués gratuitement par le Conseil d'administration ;
  - le nombre maximal d'actions de la société, sauf ajustement prévu par la loi, pouvant être émises par exercice des bons autonomes de souscription d'actions est fixé à 1 500 000; le conseil demeurant libre de déterminer le nombre de bons à émettre et la parité d'exercice ;
  - les bons de souscription d'actions seront émis sous forme nominative ; les bons ne feront pas l'objet d'une demande d'admission sur un marché quelconque, réglementé ou non ; en outre, ils seront incessibles ;
  - les bons ainsi émis seront exerçables pendant une période de dix années à compter de leur émission par le Conseil d'administration ; au-delà de cette période, ils seront caducs ;

- le prix d'émission des actions souscrites en exercice des bons autonomes de souscription d'actions, sera fixé à un prix qui sera déterminé le jour où les bons seront émis et attribués par le conseil d'administration, dans le cadre de la présente délégation, et sera déterminé comme suit :

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

(ii) Dans l'hypothèse où la société aurait réalisé dans les six (6) mois précédant l'attribution desdits bons, une augmentation de capital ou l'émission de valeurs mobilières donnant accès à terme au capital de la société,

(a) le prix d'émission sera égal à 80% de la moyenne des cours cotés aux vingt séances de bourse précédant le jour où les bons seront consentis, si le montant ainsi déterminé est au moins égal au prix d'émission des actions émises à l'occasion de ladite augmentation de capital ou des actions à émettre par exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital .

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

- 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, ...,

- 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.
8. 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.
9. Fixer la durée de cette délégation 18 mois à compter de la présente assemblée.

### **6.13 DELEGATION DE COMPETENCE DONNEE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION A L'EFFET DE CREER TOUTES ACTIONS OU VALEURS MOBILIERES SANS DROIT PREFERENTIEL DE SOUSCRIPTION, DONNANT DROIT IMMEDIATEMENT OU A TERME A UNE QUOTITE DU CAPITAL EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE D'ECHANGE INITIEE PAR LA SOCIETE.**

Nous vous proposons conformément aux dispositions des articles L.225-129-2, L.225-148 et L.228-92 du Code de commerce de :

1. Déléguer au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, la compétence de décider, l'émission d'actions ordinaires de la société ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens immédiatement et/ou à termes, à des actions ordinaires existantes ou à émettre de la société, en rémunération des titres apportés à une offre publique d'échange initiée en France ou à l'étranger, selon les règles locales, par la société sur des titres dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé tel que visé par l'article L.225-148 du Code de commerce.
2. Le montant des augmentations de capital effectuées en vertu de la présente résolution s'imputera sur le plafond global.

3. Prendre acte que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires auxquelles les valeurs mobilières qui seraient, le cas échéant, émises sur le fondement de la présente délégation, pourront donner droit.
4. Décider que le conseil d'administration aura tous pouvoirs à l'effet de mettre en œuvre les offres publiques visées par la présente résolution et notamment :
  - de fixer la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser ;
  - de constater le nombre de titres apportés à l'échange ;
  - de déterminer les dates, conditions d'émission, notamment le prix et la date de jouissance, des actions nouvelles, ou, le cas échéant, des valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions ordinaires de la société ;
  - de prévoir les conditions dans lesquelles sera provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales applicables, le droit d'attribution des titulaires de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires ;
  - d'inscrire au passif du bilan à un compte « prime d'apport », sur lequel porteront les droits de tous les actionnaires, la différence entre le prix d'émission des actions ordinaires nouvelles et leur valeur nominale ;
  - de procéder, s'il y a lieu, à l'imputation sur ladite « prime d'apport » de l'ensemble des frais et droits occasionnés par l'opération autorisée ;
  - de prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin de l'opération autorisée, constater la ou les augmentations de capital en résultant et modifier corrélativement les statuts.
  - de fixer et procéder à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital
5. Fixer à dix-huit (18) mois la durée de validité de la présente délégation.
6. 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.

#### **6.14 AUTORISATION CONFEREE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION A L'EFFET DE REDUIRE LE CAPITAL SOCIAL PAR VOIE D'ANNULATION DE TOUT OU PARTIE DE SES PROPRES ACTIONS.**

Nous vous rappelons que, dans le cadre du renouvellement du programme de rachat d'actions, il convient de proposer à la prochaine assemblée d'autoriser le conseil d'administration :

1. Conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, à annuler les actions acquises par la Société et/ou qu'elle pourrait acquérir ultérieurement dans le cadre de toute autorisation, et ce, dans la limite de 10% du capital social de la Société par période de vingt-quatre mois et en conformité avec toutes dispositions légales et réglementaires applicables ;
2. A réduire corrélativement le capital social

3. Ladite autorisation serait valable durant un délai maximum de dix huit (18) mois, expirant en tout état de cause à l'issue de l'assemblée générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice à clore le 31 décembre 2011.
4. Si vous approuvez cette proposition, vous confèrerez tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, à l'effet de procéder à cette réduction de capital, en une ou plusieurs fois, notamment d'arrêter le montant définitif de la réduction de capital, de fixer les modalités et procéder à la modification corrélative des statuts, d'effectuer toutes formalités requises et de façon générale faire le nécessaire.

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

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

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de décider, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par incorporation successive ou simultanée au capital de primes, réserves bénéfiques ou autres sommes dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'attribution d'actions gratuites ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés.

Décide que le montant total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution, ne pourra être supérieur à trois millions (3.000.000) d'euros en nominal, étant précisé qu'à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant le montant supplémentaire des actions ordinaires de la société à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la société. Le plafond de la présente délégation, est autonome et distinct du plafond global fixé dans la vingt-huitième (28<sup>ème</sup>) résolution.

2. En cas d'usage par le conseil d'administration de la présente délégation, ce dernier aura tous pouvoirs, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :
  - Fixer le montant et la nature des sommes à incorporer au capital, fixer le nombre d'actions nouvelles à émettre et /ou le montant dont le nominal des actions existantes composant le capital social sera augmenté, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation du nominal portera effet ;
  - Décider en cas de distributions d'actions gratuites :
    - que les droits formant rompus ne seront pas négociables, ni cessibles et que les titres de capital correspondants seront vendus ; les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans le délai prévu par la réglementation ;
    - que celles de ces actions qui seront attribuées à raison d'actions anciennes bénéficiant de vote double bénéficieront de ce droit dès leur émission ;
    - de procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opération sur le capital par incorporation des réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de

regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assuré, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ;

- de prélever sur un ou plusieurs postes de réserves disponibles les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation ;

3. Le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs à l'effet de mettre en 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.
4. Fixe à dix-huit (18) mois la durée de validité de la présente délégation.
5. Prend acte que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

#### **6.16 AUTORISATION DONNEE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION D'UTILISER LES DELEGATIONS D'AUGMENTATION ET DE REDUCTION DU CAPITAL SOCIAL EN PERIODE D'OFFRE PUBLIQUE VISANT LES TITRES DE LA SOCIETE.**

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.

#### **6.17 AUTORISATION DONNEE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION A L'EFFET D'AUGMENTER LE NOMBRE DE TITRES A EMETTRE EN CAS D'AUGMENTATION DE CAPITAL AVEC OU SANS DROIT PREFERENTIEL DE SOUSCRIPTION.**

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

1. Autoriser le conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, à décider, pour chacune des émissions décidées en application des douzième et quatorzième résolutions qui précèdent, d'augmenter le nombre de titre à émettre, pendant un délai de trente jours de la clôture de la souscription dans la limite de 15 % de l'émission initiale et au même prix que celui retenu pour l'émission initiale et sous réserve du respect du plafond prévu dans la résolution en application de laquelle l'émission est décidée.
2. De mettre fin, le cas, échéant, à compter de ce jour, à toutes autorisations antérieures données en la matière au Conseil d'administration par l'assemblée générale de la société.

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

#### **6.18 DETERMINATION DES PLAFONDS D'AUTORISATION.**

Si vous approuvez les propositions ci-dessus, vous déciderez :

1. De fixer à 3.000.000 € 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 € le montant maximum nominal des obligations et autres titres d'emprunt pouvant être émis en vertu des délégations octroyées.

#### **6.19 DELEGATION DE COMPETENCE CONSENTIE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR DECIDER UNE AUGMENTATION DE CAPITAL EN FAVEUR DES SALARIES ADHERENTS A UN PLAN D'EPARGNE ENTREPRISE CONFORMEMENT AU CODE DU TRAVAIL ET A L'ARTICLE L.225-129-6 DU CODE DE COMMERCE.**

Conformément à la loi et eu égard aux délégations de compétence ci-dessus, nous devons vous proposer de :

1. Déléguer au conseil d'administration la compétence de décider, sur ses seules décisions, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital social, dans une limite maximum de 10 % du capital de la société existant au jour où il prend sa décision, par l'émission d'actions nouvelles à libérer en numéraire et, le cas échéant, par l'incorporation au capital de réserves, bénéfiques ou primes et l'attribution d'actions gratuites 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 adhérant à tout plan d'épargne ou à tout plan d'épargne interentreprises.
3. Décider que le prix de souscription des nouvelles actions, fixé par le conseil d'administration conformément aux dispositions de l'article L. 3332-18 du Code du travail lors de chaque émission, ne pourra être inférieur de plus de 20 % ou de 30 % dans les cas visés par la loi, à la moyenne des premiers cours cotés de l'action sur le marché Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision du conseil d'administration fixant la date d'ouverture de la souscription.
4. Décider que la présente résolution emporte suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des salariés auxquels l'augmentation de capital est réservée et renonciation à tout droit aux actions ou autres titres donnant accès au capital attribués gratuitement sur le fondement de cette résolution.

5. Délègue tous pouvoirs au conseil d'administration pour :

- arrêter la date et les modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente résolution ; notamment, décider si les actions seront souscrites directement ou par l'intermédiaire d'un fond commun de placement ou par le biais d'une entité conformément à la législation en vigueur ; décider et fixer les modalités d'attribution d'actions gratuites ou d'autres titres donnant accès au capital, en application de l'autorisation conférée ci-avant; fixer le prix d'émission des actions nouvelles à émettre en respectant les règles définies ci-dessus, les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, les dates de jouissance les délais de libération, dans la limite d'une durée maximale de trois ans ainsi que fixer éventuellement le nombre maximum d'actions pouvant être souscrit par salarié et par émission ;
- constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites ;
- accomplir directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités ;
- apporter aux statuts les modifications corrélatives aux augmentations de capital social ;
- imputer les frais des augmentations de capital social sur le montant de la prime afférente à chaque augmentation et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation ;
- et, généralement, faire le nécessaire.
- le conseil d'administration pourra, dans les limites qu'il aura préalablement fixées, déléguer au directeur général ou, en accord avec ce dernier, à une ou plusieurs directeurs généraux délégués le pouvoir qui lui est conféré au titre de la présente résolution.

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

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

7. Prendre acte que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisé, 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.

## 6.20 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 2009 et 2010. (Voir annexe 4.)

Les honoraires de Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés pour les exercices clos les 31 décembre 2010 et 2009 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

	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007	31/12/2006
<b>Capital social en fin d'exercice</b>					
Capital social	4 268 593	4 268 593	4 268 593	4 267 843	4 136 449
Nombre d'actions					
<i>Ordinaires existantes</i>	17 074 370	17 074 370	17 074 370	17 071 370	16 545 794
<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>	3 274 897	5 549 000	1 456 000	1 764 500	1 793 800
<b>Opérations et résultats de l'exercice</b>					
Chiffre d'affaire hors taxes	52 032 887	46 874 932	45 278 824	35 980 789	28 724 775
Résultat avant impôts, participation des salariés, et dotations aux amortissements et provisions	3 198 700	2 910 564	-53 386	-789 197	645 472
Impôts sur les bénéfices / (profit d'impôt)	-826 186	-456 274	-304	-4 085	-207 579
Participation des salariés due au titre de l'exercice	0	0	0	0	0
Résultat après impôts, participation des salariés, et dotations aux amortissements et provisions	3 045 931	1 233 233	-5 037 086	-745 206	1 454 739
Résultat distribué	0	0	0	0	0
<b>Résultat par action</b>					
Résultat avant impôts, participation des salariés, et avant dotations aux amortissements et provisions	0,19	0,17	0,00	-0,05	0,04
Résultat après impôts, participation des salariés, et dotations aux amortissements et provisions	0,18	0,07	-0,30	-0,04	0,09
Dividende attribué à chaque action	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Effectif</b>					
Effectif moyen des salariés employés durant l'exercice	517 12 mois	497 12 mois	485 12 mois	413 12 mois	372 12 mois
Montant de la masse salariale de l'exercice	23 362 227	21 181 515	22 230 066	17 420 731	12 973 052
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales, ...)	11 193 902	10 107 697	10 651 585	8 552 280	6 492 055

## ANNEXE 2 : TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

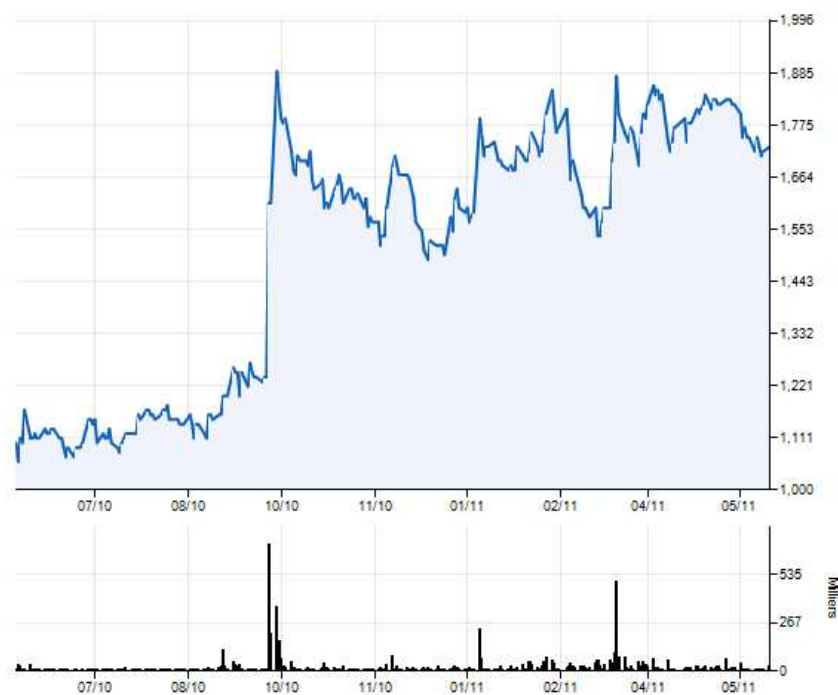
	Capital social en K€	Autres capitaux	Quote part	Valeur comptable des titres détenus (en K€)		Chiffre d'affaires de l'exercice	Résultat d'exploitation de l'exercice	Dividendes versés
				brute	nette			
<b>Principales Filiales détenues à plus de 50%</b>								
Keyrus Canada	1 652	-171	100%	985	985	6 678	601	-
Absys - Cyborg	1 000	3 127	100%	9 667	9 667	35 327	2 812	1 500
Keyrus Suisse	120	290	100%	32	32	2 317	150	-
Keyrus Benelux	6 062	-397	100%	6 062	6 062	100	83	-
Keyrus Biopharma Belgium	100	3	75%	75	75	6 333	153	-
Keyrus Espagne	29	-241	100%	3 133	3 133	2 582	-196	-
Keyrus Management	300	-514	100%	300	300	459	-514	-

**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	2006	2007	2008	2009	2010
M. Eric COHEN 155 rue Anatole France à Levallois- Perret ( 92300) Président directeur général	<b>Président directeur général</b>					
	- Keyrus Suisse	X	X	X	X	X
	- Keyrus Canada	X	X	X	X	X
	- ALPHA TECHNOLOGIES	Sté fusionnée	Sté fusionnée	Sté fusionnée	Sté fusionnée	Sté fusionnée
	- Alpha Mega	X	Sté vendue	Sté vendue	Sté vendue	Sté vendue
	- Antipodes Conseil & Réalisation	X	Sté fusionnée	Sté fusionnée	Sté fusionnée	Sté fusionnée
	- Alpha Technologies Application	X	Sté fusionnée	Sté fusionnée	Sté fusionnée	Sté fusionnée
	- Keyrus Israël				X	X
	- Keyrus Biopharma Belgium				X	X
	<b>Président</b>					
	- Absys - Cyborg (EX Groupe CYBORG)	X	X	X	X	X
	- ADH	X	Sté fusionnée	Sté fusionnée	Sté fusionnée	Sté fusionnée
	- Absys	X	Sté fusionnée	Sté fusionnée	Sté fusionnée	Sté fusionnée
	- Universal Testing	X	Sté fusionnée	Sté fusionnée	Sté fusionnée	Sté fusionnée
	- Keyrus España (Ex Etica Software)	X	X	X	X	X
	- Keyrus Do Brasil	X				
	- Keyrus LYON	X	Sté fusionnée	Sté fusionnée	Sté fusionnée	Sté fusionnée
	<b>Administrateur</b>					
	- Keyrus Benelux	X	X	X	X	X
	- Keyrus Belgique (EX SOLID PARTNERS)	X	X	X	X	X
	- Keyrus Luxembourg (EX SOLID PARTNERS Luxembourg)	X	X	X	X	X
	- Absys - Cyborg(EX MEA EQUINOXES)	X	X			
	- Keyrus Do Brasil		X	X	X	X
	- Absys Cyborg Tunisie			X	X	X
	<b>Président du Conseil de surveillance</b>					
	- Keyrus Management					X
	<b>Gérant</b>					
	- Absystem Gestion SPRL	X	X	X	X	X
	- SEDLOG	X	Sté vendue	Sté vendue	Sté vendue	Sté vendue
	- EMC Capital Partners			X	X	X
Mme Rébecca MEIMOUN, née COHEN 155 rue Anatole France à Levallois- Perret ( 92300) Administrateur	<b>Administrateur</b>					
- Keyrus Benelux	X	X	X	X	X	
- Keyrus LYON	Sté fusionnée	Sté fusionnée	Sté fusionnée	Sté fusionnée	Sté fusionnée	
- Keyrus Canada		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	
- ALPHA TECHNOLOGIES	Sté fusionnée	Sté fusionnée	Sté fusionnée	Sté fusionnée	Sté fusionnée	
- Alpha Mega	X	Sté vendue	Sté vendue	Sté vendue	Sté vendue	
- Antipodes Conseil & Réalisation	Sté fusionnée	Sté fusionnée	Sté fusionnée	Sté fusionnée	Sté fusionnée	
- Alpha Technologies Application	X	Sté fusionnée	Sté fusionnée	Sté fusionnée	Sté fusionnée	
- Keyrus España (Ex Etica Software)	X	X	X	X	X	
Mme Laëtitia ADJADJ, née COHEN 7,rue Camille Pelletan à Levallois Perret (92300)Administrateur	<b>Administrateur</b>					
- Keyrus Benelux	X	X	X	X	X	
- Absys - Cyborg (EX Groupe CYBORG)	Sté fusionnée	Sté fusionnée	Sté fusionnée	Sté fusionnée	Sté fusionnée	
- Keyrus LYON	Sté fusionnée	Sté fusionnée	Sté fusionnée	Sté fusionnée	Sté fusionnée	
- ALPHA TECHNOLOGIES	Sté fusionnée	Sté fusionnée	Sté fusionnée	Sté fusionnée	Sté fusionnée	
- Alpha Mega	X	Sté vendue	Sté vendue	Sté vendue	Sté vendue	
- Antipodes Conseil & Réalisation	Sté fusionnée	Sté fusionnée	Sté fusionnée	Sté fusionnée	Sté fusionnée	
- Alpha Technologies Application	X	Sté fusionnée	Sté fusionnée	Sté fusionnée	Sté fusionnée	
- Keyrus Canada		X	X	X	X	
- Keyrus Belgique (EX SOLID PARTNERS)	X	X	X	X	X	
- Keyrus Luxembourg (EX SOLID PARTNERS Luxembourg)	X	X	X	X	X	
Mr Didier TAUPIN 4 rue Gounod à Paris (75017) Administrateur	<b>Président</b>					
- Keyrus Management					X	
<b>Administrateur</b>						
- Rouen Business School					X	
Mr Claude BENMUSSA 7 rue d'Aulne à Senlis par Dampierre (78720) Administrateur	<b>Administrateur</b>					
- Orange France	X	X	X	X	X	
- Mobinit	X	X	X	X	X	
- ECNS	X	X	X	X	X	
Mr André LIPOVSKY 35, rue du Général Delestraint à Paris (75016) Administrateur	<b>Administrateur</b>					
- Keyrus Biopharma Belgique				X	X	
- Absys Cyborg Tunisie				X	X	
Mr Bernard COHEN 185 rue de Courcelles à Paris (75017) Administrateur	<b>Administrateur</b>					
- Groupinvest	X	X				
- Tilroc	X	X				
- SCI du Rond point	X	X				
M. Serge Anidjar 155 rue Anatole France à Levallois- Perret ( 92300) Administrateur	<b>Administrateur</b>					
- Keyrus España (Ex Etica Software)	X	X	X	X		
- Absys Cyborg Tunisie		X	X	X		
- Alpha Mega	X	Sté vendue	Sté vendue	Sté vendue		
- Alpha Technologies Application	X	Sté fusionnée	Sté fusionnée	Sté fusionnée		

**ANNEXE 4**  
**EVOLUTION DU TITRES ET VOLUMES TRAITES**

**EVOLUTION DU COURS ET VOLUMES TRAITES**



Source : Boursier.com

Mois	Volume		VWAP	Cours		(en M€)
	Total	Moyen/jour		Le plus bas	Le plus haut	
janv.-10	335 777	16 789	1,16	1,08	1,25	19,98
févr.-10	220 422	11 021	1,14	1,03	1,3	19,12
mars-10	383 027	16 653	1,26	1,11	1,4	21,17
avr.-10	266 849	11 119	1,29	1,25	1,36	22,37
mai-10	353 028	16 811	1,08	1,01	1,35	18,44
juin-10	145 328	6 606	1,1	1,02	1,2	18,61
juil.-10	71 758	3 417	1,15	1,06	1,16	19,12
août-10	81 219	3 692	1,13	1,1	1,18	19,46
sept.-10	447 569	20 344	1,24	1,09	1,31	21,17
oct.-10	1 732 597	82 505	1,65	1,2	1,97	28
nov.-10	252 180	11 463	1,56	1,52	1,68	25,95
déc.-10	339 340	14 754	1,51	1,48	1,76	25,61
janv.-11	514 546	24 502	1,67	1,49	1,85	28,68
févr.-11	525 963	26 298	1,78	1,65	1,89	30,9
mars-11	1 307 145	56 832	1,75	1,46	2,06	30,22

**ANNEXE 5 : HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES:**

	Deloitte & Associés				RBA				Mazars & Associés				Pontbrian Roy Ethier &			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
<b>Audit</b>																
Commissariat aux comptes, certification,																
- Emetteur	105 000	103 500	75%	71%	24 000	24 000	51%	56%	-	-	0%	0%			0%	0%
- Filiales intégrées globalement	34 250	41 400	25%	29%	23 000	19 000	49%	44%	22 318	20 939	100%	100%	13 534	14 241	100%	100%
Autres diligences et prestations																
- Emetteur	-	-			-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%
- Filiales intégrées globalement	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%
<i>Sous-total</i>	139 250	144 900	100%	100%	47 000	43 000	100%	100%	22 318	20 939	100%	100%	13 534	14 241	100%	100%
<b>Autres prestations rendues par les réseaux aux</b>																
- Juridique, fiscal, social	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%
- Autres (à préciser si > 10 % des honoraires)	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%
<i>Sous-total</i>	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>139 250</b>	<b>144 900</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>47 000</b>	<b>43 000</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>22 318</b>	<b>20 939</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>13 534</b>	<b>14 241</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Les auditeurs des filiales du Groupe **Keyrus** sont MAZARS & ASSOCIES pour **Keyrus** do Brazil et PONTBRIAN ROY ETHIER pour **Keyrus** Canada. Les honoraires de Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés pour les exercices clos le 31 décembre 2010 et 2009 concernent principalement les services professionnels rendus pour la revue et la certification des comptes consolidés du groupe **Keyrus**, et notamment les diligences pour le contrôle des comptes établis au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne, la certification des états financiers statutaires des filiales du Groupe, le respect des réglementations au plan local, et la revue des documents enregistrés auprès de l'AMF.

## KEYRUS

Société Anonyme au capital de 4.319.467.50 €.  
Siège Social : 155, rue Anatole France – 92300 Levallois Perret  
400 149 647 RCS Nanterre

**TEXTE DES RESOLUTIONS PROPOSEES  
A L'ASSEMBLEE GENERALE MIXTE  
DU 7 JUIN 2011**

### A TITRE ORDINAIRE

#### **Première résolution**

*(Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2010)*

L'assemblée générale ordinaire des actionnaires, après avoir écouté la lecture des rapports du conseil d'administration et des rapports des commissaires aux comptes, approuve l'inventaire, les comptes et le bilan de l'exercice clos le 31 décembre 2010 tels qu'ils lui ont été présentés et qui font apparaître un résultat bénéficiaire de 3.045.931 €.

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 2010)*

L'assemblée générale ordinaire des actionnaires, après avoir écouté la lecture du rapport du conseil d'administration sur la gestion du groupe et du rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2010 tels qu'ils lui ont été présentés et qui font apparaître un résultat net bénéficiaire part du groupe de 2,687 M€.

L'assemblée générale approuve de ce fait toutes les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

#### **Troisième résolution**

*(Conventions réglementées de l'exercice 2010)*

L'assemblée générale ordinaire des actionnaires, après avoir entendu le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions visées à l'article L 225-38 du Code de Commerce, approuve les conventions ou opérations qui y sont retracées.

**Quatrième résolution**  
*(Affectation des résultats)*

L'assemblée générale ordinaire des actionnaires décide d'affecter le résultat de l'exercice, soit la somme de 3.045.931 € de la façon suivante :

Au compte Report à Nouveau, qui de	(2.452.472) €
sera ramené à	593.459 €

L'assemblée décide par ailleurs de prélever sur le compte de report à nouveau, une somme de 21.180 €

pour doter le compte de réserve spéciale pour actions propres à	458.861 €
---	-----------

Le compte de report à nouveau sera ainsi ramené à	572.279 €
---	-----------

L'assemblée générale ordinaire des actionnaires prend acte, en application de l'article 47 de la loi du 12 juillet 1965 (article 243 bis du Code Général des Impôts), qu'aucun dividende n'a été distribué au titre des trois derniers exercices sociaux.

**Cinquième résolution**  
*(Quitus aux administrateurs)*

En conséquence des résolutions qui précèdent, l'assemblée générale ordinaire des actionnaires donne quitus aux administrateurs de leur gestion au cours de l'exercice écoulé.

**Sixième résolution**  
*(Jetons de présence exercice 2011)*

L'assemblée générale ordinaire des actionnaires fixe à 50.000 € le montant global des jetons de présence à répartir entre les administrateurs pour l'exercice 2011.

**Septième résolution**  
*(Renouvellement du programme de rachat d'actions)*

L'assemblée générale ordinaire des actionnaires, faisant usage de la faculté prévue aux articles L-225-209 et suivants du code de commerce, connaissance prise du rapport du conseil d'administration :

- autorise le conseil d'administration à acquérir un nombre d'actions de la Société ne pouvant excéder 10% du nombre total d'actions composant le capital social à la date de la présente assemblée générale, soit 1.727.787 actions, pour un montant global maximum ne pouvant excéder 6.911.148 € ;
- décide que l'acquisition de ces actions pourra être effectuée par tous moyens et notamment en



bourse ou de gré à gré, par blocs d'actions ou par l'utilisation d'instruments financiers dérivés, et aux époques que le conseil d'administration appréciera et, les actions éventuellement acquises pourront être cédées ou transférées par tous moyens en conformité avec les dispositions légales en vigueur ;

- décide que cette autorisation d'opérer sur les propres actions de la société est conférer 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 7 juin 2011 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 quatre euros (4 €), sous réserve des ajustements en cas d'opérations sur le capital tel qu'indiqué ci-dessous ;
- décide que l'acquisition, la cession, le transfert de ces actions pourront être effectués et payés par tous moyens, notamment de gré à gré ;
- décide que le programme de rachat d'actions mis en œuvre en application de la présente résolution pourra être poursuivi en période d'offre publique d'achat visant la société.

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 10 juin 2010 ; elle est donnée pour une période maximale de dix-huit mois expirant en tout état de cause à la date de l'assemblée générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice à clore le 31 décembre 2011.

### **Huitième résolution**

*(Renouvellement du mandat des administrateurs)*

L'Assemblée Générale, après avoir entendu lecture du rapport du conseil d'administration, renouvelle pour une durée de 6 années les fonctions d'administrateurs de Mesdames Rebecca MEIMOUN et Laetitia ADJADJ et de Messieurs Eric COHEN et Philippe LANSADE.

Le mandat desdits administrateurs expirera à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

### **Neuvième résolution**

*(Renouvellement du mandat des commissaires aux comptes titulaires et suppléants)*

L'Assemblée générale des actionnaires, après avoir entendu la lecture du rapport du Conseil d'administration et pris acte de la fin du mandat décide de reconduire :

- le Cabinet DELOITTE & Associés - 185, avenue Charles de Gaulle - 92524 Neuilly-sur-Seine (RCS Nanterre 572 028 041) ainsi que le cabinet RBA - 5, rue de Prony 75017 Paris,

dans leur mandat de Co-commissaire aux Comptes titulaires,

- le Cabinet SUN AUDIT & CONSEIL, demeurant 5 rue de Prony, 75017, Paris ainsi que le cabinet Bureau d'Etudes Administratives Sociales et Comptables, 79 villa Houssay, 92200, Neuilly sur Seine,

dans leur mandat de Co-commissaire aux Comptes suppléants ;

Les mandats expireront ainsi à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

### **Dixième résolution**

*(Pouvoirs)*

L'assemblée générale des actionnaires donne tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente assemblée à l'effet d'effectuer les formalités légales ou administratives et faire tous dépôts et publicité prévus par la loi.

## A TITRE EXTRAORDINAIRE

### **Onzième résolution**

*(Modification de l'article 10 des statuts)*

L'assemblée générale des actionnaires, après avoir écouté la lecture du rapport du conseil d'administration sur la modification de l'article 10 des statuts, décide que désormais l'article 10 stipulera :

*« Outre l'obligation légale d'informer la société de la détention de certaines fractions du capital ou des droits de vote, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir un nombre d'actions égal ou supérieur à cinq pour cent (5%) du capital ou des droits de vote ou un multiple de ce pourcentage ou encore le tiers ou les deux tiers du capital ou des droits de vote est tenu, au plus tard le 4<sup>ème</sup> jour de négociation suivant le jour de franchissement du seuil et avant la clôture du marché, de déclarer à la société, par lettre recommandée avec accusé de réception, le nombre total d'actions ou des droits de vote y sont 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 seuil est également applicable pour les franchissements de seuil à la baisse.*

*Le déclarant devra certifier que la déclaration faite comprend bien tous les titres détenus ou possédés au sens du 1<sup>er</sup> alinéa et indiquer la ou les dates d'acquisition.*

*Pour la détermination des seuils ci-dessus, il sera tenu compte également des actions détenues indirectement et des actions assimilées aux actions possédées telles que définies par les dispositions des articles L. 233-9 et suivants du Code de commerce.*

*Cette déclaration doit parvenir à l'Autorité des Marchés Financiers dans le délai susvisé.*

*A défaut d'avoir été déclarées dans les conditions ci-dessus, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées de droit de vote pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux (2) ans suivant la date de régularisation de la déclaration. Dans ce cas, les actions privées du droit de vote ne retrouvent ce droit qu'à l'expiration d'un délai de deux (2) ans suivant la date de régularisation de la notification.*

*Par ailleurs le Tribunal de Commerce, sur demande du président de la société, d'un actionnaire ou de l'AMF peut prononcer la suspension pour une durée n'excédant pas 5 ans, de tout ou partie des droits de vote de l'actionnaire défaillant.*

*La personne tenue à l'information doit déclarer, à l'occasion des franchissements de seuil de 10 %, 15 %, 20 % ou 25 % en capital ou en droit de vote, les objectifs qu'elle a l'intention de poursuivre au cours des six mois à venir. »*

### **Douzième résolution**

*(Modification de l'article 15 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 supprimer, conformément aux modifications législatives, l'article 15 des statuts.

Cette suppression implique une refonte totale de la numérotation des statuts à partir de l'article 15, ce qui est accepté par l'Assemblée générales.

### **Treizième résolution**

*(Modification de l'article 22-1 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 modifier l'alinéa 22.1 des statuts en ce qu'il fixe le délai de publication de l'avis de réunion à 30 jours, en le portant à 35 jours, conformément aux prescriptions légales.

### **Quatorzième résolution**

*(Modification de l'article 22-2 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 modifier l'alinéa 22.2 des statuts qui stipulera désormais :

*« (...) trois (3) jours ouvrés précèdent l'assemblée à zéro (0) heure, heure de Paris (...) »*

*En cas de vote par correspondance, seuls seront pris en compte les formulaires reçus par la société trois (3) jours ouvrés précèdent l'assemblée à zéro (0) heure, heure de Paris »*

### **Quinzième résolution**

*(Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions)*

L'assemblée générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes :

1. Autorise le conseil d'administration, dans le cadre des dispositions des articles L.225-177 à L.225-186 du Code de commerce, à consentir, en une ou plusieurs fois, au profit des bénéficiaires ci-après indiqués des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles de la société à émettre à titre d'augmentation de capital, ou à l'achat d'actions existantes de la société provenant de rachats effectués dans les conditions prévues par la loi, et précise que le montant de l'augmentation de capital résultant de l'émission des actions est autonome et distinct et ne s'imputera sur aucun des plafonds prévus à la vingt-huitième (28<sup>ème</sup>) résolution.
2. Décide que les bénéficiaires de ces options seront :
  - a) d'une part, les salariés ou certains d'entre eux ou certaines catégories du personnel,
  - b) d'autre part, les mandataires sociaux définis par la loi,

tant de la société que des sociétés qui lui sont liés directement ou indirectement dans les conditions de l'article L.225-180 du Code du 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 500.000 actions, ce nombre devra en tout état de cause être conforme aux limites fixées aux articles L.225-182 et R.225-143 du Code de commerce sous réserve de toutes autres limitations légales.
4. Décide que le délai d'exercice des options consenties ne pourra excéder une période de cinq (5) années à compter de leur date d'attribution.
5. Décide en cas d'octroi d'option de souscription, que le prix de souscription des actions par les bénéficiaires sera déterminé le jour ou les options seront consenties par le conseil d'administration et ne pourra être inférieur à 80 % de la moyenne des premiers cours cotés de l'action sur le marché Euronext by NYSE EURONEXT, lors des vingt (20) séances de Bourse précédant le jour où les options de souscription seront consenties.
6. Décide en cas d'octroi d'option d'achat, que le prix d'achat des actions par les bénéficiaires sera fixé le jour où les options seront consenties par le conseil d'administration et ne pourra être inférieur à 80% du cours moyen d'achat des actions détenues par la société au titre des articles L.225-208 et L.225-209 du Code de commerce.
7. Décide qu'aucune option de souscription ou d'achat ne pourra être consentie moins de vingt (20) séances de Bourse après que soit détaché des actions un droit à un dividende ou un droit préférentiel de souscription à une augmentation de capital, et durant le délai de dix (10) séances de Bourse précédant et suivant la date à laquelle les comptes consolidés, ou à défaut les comptes annuels, sont rendus publics.
8. Prend acte qu'en application de l'article L.225-178 du Code de commerce, la présente autorisation comporte, au profit des bénéficiaires des options de souscription, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seront émises au fur et à mesure des levées d'options.
9. Délègue tous pouvoirs au conseil d'administration pour fixer les autres conditions et modalités de l'attribution des options de leur relevé et, notamment pour :

- Arrêter le nombre d'options de souscription ou d'achat d'actions à attribuer dans le cadre de la présente autorisation ;
- Fixer les conditions dans lesquelles seront consenties les options et arrêter la liste ou les catégories de bénéficiaires tels que prévu ci-dessus ; fixer le cas échéant, les conditions d'ancienneté qui devront remplir les bénéficiaires de ces options, décider des mesures nécessaires à la protection des intérêts des bénéficiaires des options, conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, notamment dans les différentes hypothèses prévues aux articles R.225-137 à R.225-142 du Code de Commerce,
- Fixer les conditions ainsi que l'époque ou les époques d'exercice des options,
- Suspendre temporairement les levées d'options, conformément aux dispositions de l'article L. 225-149-1 du Code du commerce,
- Accomplir ou faire accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitives la ou les augmentations de capital qui pourront être réalisées en vertu de l'autorisation faisant l'objet de la présente résolution, modifier les statuts en conséquence et généralement faire tout ce qui sera nécessaire.
- Sur sa seule décision et s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations du capital social sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation.

10. Fixe à dix-huit (18) mois la durée de validité de la présente autorisation.

11. Prend acte que la présente autorisation prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

### **Seizième résolution**

*(Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ou donnant droit à l'attribution de titres de créances avec maintien du droit préférentiel de souscription)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L.225-129, L.225-129-2, L. 228-91 à L.228-97 du Code du Commerce :

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions, aux époques et selon les modalités qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission en France ou à l'étranger, avec maintien du droit préférentiel de souscriptions des actionnaires, (i) d'actions ordinaires de la société, et (ii) de toutes valeurs mobilières de quelque nature que ce soit, émises à titre onéreux ou gratuit, donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à tout moment ou à date fixe, à des actions ordinaires existantes ou à émettre de la société ou d'une société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital (une « Filiale »), dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances. Sont expressément exclues de la présente délégation de compétence les émissions d'actions de préférence et de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions de préférence.

2. Décide que le montant total des augmentations de capital social en numéraire susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à trois millions (3.000.000) d'euros en nominal, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la société, ce montant s'imputant sur le plafond global fixé dans la vingt-huitième (28<sup>ème</sup>) résolution.
  
3. En cas d'usage par le conseil d'administration de la présente délégation décide que :
  - a) Les actionnaires ont, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit préférentiel de souscription à titre irréductible, aux actions ordinaires et aux valeurs mobilières émises en vertu de la présente résolution ;
  
  - b) Le conseil d'administration aura en outre la faculté de conférer aux actionnaires un droit de souscription à titre réductible qui s'exercera proportionnellement à leurs droits et dans la limite de leurs demandes ;
  
  - c) Si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières réalisée en vertu de la présente délégation, le conseil pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :
    - limiter l'émission au montant des souscriptions recueillies à condition que celui-ci atteigne les trois-quarts (3/4) au moins de l'émission décidée ;
    - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits,
    - offrir au public tout ou partie des titres non souscrits sur le marché français et/ou international et/ou à l'étranger.
  
4. Prend acte que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation, pourront donner droit.
  
5. Le conseil d'administration arrêtera les caractéristiques, le montant et les modalités de toute émission ainsi que des titres émis. Notamment, il déterminera la catégorie des titres et fixera, compte tenu des indications contenues dans son rapport, leur prix de souscription, avec ou sans prime, les modalités de leur libération, leur date de jouissance éventuellement rétroactive ou les modalités par lesquelles les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente résolution donneront accès à des actions ordinaires de la société ou d'une Filiale, ainsi que les conditions dans lesquelles pourra être provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales, l'exercice de ce droit d'accès à des actions ordinaires de la société ou d'une Filiale.
  
6. Le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs pour mettre en 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.

7. Le conseil d'administration fixera et procédera à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital.
8. Fixe à dix-huit (18) mois la durée de validité de la présente délégation.
9. Prend acte que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

### **Dix-septième résolution**

*(Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ou donnant droit à l'attribution de titres de créances sans droit préférentiel de souscription par placement privé)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L.225-129, L.225-129-2, L.225-135, L.225-136, L.228-92 et L.228-93 du Code de commerce :

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission par une offre visée au II de l'article L 411-2 du code monétaire et financier, dite par placement privé, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires (i) d'actions ordinaires de la société ainsi que (ii) de toutes valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions ordinaires existantes ou à émettre de la société ou d'une société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital (une « Filiale »), dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensations de créances.
2. Décide que le montant total des augmentations de capital social en numéraire susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à 20 % du capital social par période de douze (12) mois ;
3. Décide que le prix minimum d'émission des actions sera au moins égal à la valeur minimale prévue par les dispositions légales et réglementaires applicables au moment où il sera fait usage de la présente délégation après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance, étant précisé qu'à ce jour le prix minimal correspond à la moyenne pondérée des cours des trois (3) dernières séances de bourse sur Euronext précédant la fixation du prix de souscription, éventuellement diminué d'une décote de 5%.



4. Décide que les valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la société ou d'une Filiale, ainsi émises, pourront consister en tout type de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la société ou d'une société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, ou donnant droit à l'attribution de titres de créances, dont la souscription pourra opérer soit en espèces, soit par compensation de créances liquides et exigibles, étant précisé que la présente délégation pourra notamment permettre une ou plusieurs émissions en application conjuguée des articles L 225-136 et L 228-91 et suivants du code de commerce.
5. Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires à ces titres au profit des personnes définies par le II de l'article L 411-2 du code monétaire et financier.

Si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le conseil d'administration pourra limiter le montant de l'opération dans les conditions prévues par la loi.

6. Prend acte que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit.
7. Décide que le conseil d'administration arrêtera, conformément à la législation applicable, les caractéristiques, montant et modalités de toute émission ainsi que des titres émis. Notamment, déterminera (i) la catégorie des titres émis, leur date de jouissance éventuellement rétroactive, (ii) le cas échéant, la durée, ou les modalités par lesquelles les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente résolution donneront accès à des actes ordinaires de la société ou d'une Filiale, conformément à la législation en vigueur, (iii) les conditions dans lesquelles sera provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales applicables, le droit d'attribution des titulaires de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires étant précisé que le prix d'émission des actions ordinaire et des valeurs mobilières sera tel que la somme perçue immédiatement par la société ou, en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires d'une Filiale, majorée, le cas échéant de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la société ou la Filiale, selon le cas, soit pour chaque action ordinaire émise, au moins égale au montant minimum prévu par la loi.
8. Fixe à dix-huit (18) mois la durée de validité de la présente délégation.
9. 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.
10. 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.

### **Dix-huitième résolution**

*(Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ou donnant droit à l'attribution de titres de créances, avec suppression du droit préférentiel de souscription et par offre au public)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L.225-129 et suivants (notamment L.225-129-2, L.225-135, L.225-136) et L.228-91 à L.228-97 du Code de commerce :

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission sans droit préférentiel de souscription des actionnaires et par offre au public (i) d'actions ordinaires de la société ainsi que (ii) de toutes valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions ordinaires existantes ou à émettre de la société ou d'une société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital (une « Filiale »), dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensations de créances liquides et exigibles. Sont expressément exclues de la présente délégation de compétence les émissions d'actions de préférence et de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions de préférences.
2. Décide que le montant total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente résolution, ne pourra être supérieur à trois millions d'euros 3.000.000 € en nominal, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la société, ce montant s'imputant sur le plafond global fixé dans la vingt-huitième (28<sup>ème</sup>) résolution.
3. Décide que les valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la société ou d'une Filiale, ainsi émises, pourront consister en tout type de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la société ou d'une société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, ou donnant droit à l'attribution de titres de créances, dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances liquides et exigibles, étant précisé que la présente délégation pourra notamment permettre une ou plusieurs émissions.
4. Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires à ces titres qui seront émis conformément à la législation et de conférer au conseil d'administration le pouvoir d'instituer au profit des actionnaires un droit de priorité à titre irréductible et éventuellement réductible, pour les souscrire en application des dispositions de l'article L.225-135 du Code du commerce.

Si les souscriptions, y compris, le cas échéant, celles des actionnaires, n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le conseil d'administration pourra limiter le montant de l'opération dans les conditions prévues par la loi.

5. Prend acte que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit.
6. Décide que le conseil d'administration arrêtera les caractéristiques, le montant et les modalités de toute émission ainsi que des titres émis. Notamment, déterminera la catégorie des titres émis et fixera, compte tenu des indications contenues dans son rapport, leur prix de souscription, avec ou sans prime, leur date de jouissance éventuellement rétroactive, ainsi que, le cas échéant, la durée, ou les modalités par lesquelles les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente résolution donneront accès à des actions ordinaires de la société ou d'une Filiale, conformément à la législation en vigueur, les conditions dans lesquelles sera provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales applicables, le droit d'attribution des titulaires de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires étant précisé que le prix d'émission des actions ordinaires et des valeurs mobilières sera tel que la somme perçue immédiatement par la société, majorée, le cas échéant de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la société, ou par la Filiale, en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires d'une Filiale, soit pour chaque action ordinaire émise, au moins égale au montant minimum prévu par la loi.
7. Le conseil d'administration fixera et procédera à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital.
8. Décide que le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation notamment en passant toute convention à cet effet, en particulier en vue de la bonne fin de toute émission, et procéder en une ou plusieurs fois dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en France et/ou, le cas échéant, à l'étranger et/ou sur le marché international, aux émissions susvisées – ainsi que, le cas échéant, pour y surseoir – en constater la résiliation et procéder à la modification corrélative des statuts, ainsi que pour procéder à toutes formalités et déclarations, et requérir toutes autorisations qui s'avèreraient nécessaires à la réalisation et à la bonne fin de ces émissions.
9. Fixe à dix-huit (18) mois la durée de validité de la présente délégation.
10. Prend acte que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

### **Dix-neuvième résolution**

*(Délégation de pouvoirs donnée au conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital dans la limite de 10% du capital de la société en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions de l'article L.225-147 alinéa 6 du Code de commerce :

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, les pouvoirs à l'effet de procéder, sur le rapport du commissaire aux apports mentionné aux 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> alinéas de l'article L.225-147 susvisé, à l'émission d'actions ordinaires de la société ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme à des actions ordinaires existantes ou à émettre de la société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital lorsque les dispositions de l'article L.225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables.
2. 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-huitième (28<sup>ème</sup>) 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 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> alinéas de l'article L.225-147 susvisé, sur l'évaluation des apports et l'octroi d'avantages particulier, constater la réalisation définitive des augmentations de capital réalisées en vertu de la présente délégation, procéder à la modification corrélative des statuts, procéder à toutes formalités et déclarations et requérir toutes autorisations qui s'avèreraient nécessaires à la réalisation de ces apports, ainsi que prévoir les conditions dans lesquelles sera provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales applicables, le droit d'attribution des titulaires de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires.
5. Le conseil d'administration fixera et procédera à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital.
6. 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.

### **Vingtième résolution**

*(Délégation de compétence consentie au conseil d'administration pour décider une augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription par émission et attribution gratuite d'actions au profit des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe)*

L'assemblée générale extraordinaire des actionnaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce, délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, sa compétence à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites, à son choix, soit d'actions existantes de la Société provenant d'achats effectués par elle, soit d'actions nouvelles à émettre, au profit des membres du personnel salarié ou de certains d'entre eux et/ou des mandataires sociaux, de la Société et/ou du Groupe visés aux articles L.225-197-1 II et L.225-197-2 du Code de commerce.

Le conseil d'administration est libre de faire usage ou non de la présente délégation et déterminera, selon qu'il le jugera opportun, l'identité des bénéficiaires des attributions d'actions gratuites ainsi que les conditions et le cas échéant les critères d'attribution des actions.

L'assemblée générale décide que :

- La présente délégation emporte renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre ;
- Le nombre total d'actions attribuées gratuitement, qu'il s'agisse d'actions existantes ou d'actions à émettre, ne pourra représenter plus de 10 % du capital social de la société tel qu'existant au moment de l'utilisation par le conseil de la présente délégation ;
- L'attribution des actions à leurs bénéficiaires ne sera définitive qu'au terme d'une période d'acquisition d'une durée minimale de deux ans et que la durée de l'obligation de conservation des actions par les bénéficiaires est fixée à deux ans minimum à compter de la fin de la période d'acquisition, et que le conseil d'administration aura la faculté de réduire ou d'augmenter les durées de la période d'acquisition et de l'obligation de conservation, dans la limite de la législation applicable.

L'assemblée générale prend acte de ce que, s'agissant des actions gratuites à émettre, la présente décision emportera, à l'issue de la période d'acquisition, augmentation de capital au profit des bénéficiaires desdites actions soit par compensation avec les droits de créance résultant de l'attribution gratuite d'actions par constitution d'un compte spécial de réserve, soit par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission, la présente décision emportant de plein droit, au profit des attributaires, renonciation des actionnaires à leurs droits préférentiels de souscription.

L'assemblée générale délègue tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, dans les limites légales, pour mettre en 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 10 juin 2010.

### **Vingt et unième résolution**

*(Délégation octroyée au conseil d'administration à l'effet d'émettre des bons de souscription de parts de créateurs d'entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des salariés et/ou des mandataires sociaux de la société)*

L'assemblée générale extraordinaire des actionnaires, après avoir entendu la lecture du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, décide :

- d'autoriser le conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, et sur ses seules décisions, conformément aux dispositions de l'article L. 228-95 du code de commerce, à l'émission en numéraire ou par attribution gratuite d'un maximum de 1 500 000 bons de souscription de parts de créateurs d'entreprise, au profit des salariés-dirigeants et/ou salariés-cadres de la société et de ses mandataires sociaux soumis au régime fiscal des salariés, dans les conditions de l'article 163 bis G du code général des impôts, conférant à leurs titulaires le droit de souscrire, par bon, une action de la société ;
- d'autoriser le conseil d'administration, pour permettre aux titulaires des bons d'exercer leur droit de souscription, à augmenter le capital social d'un montant nominal maximal de 375 000 € et à émettre en représentation de cette augmentation de capital 1 500 000 actions de la société. A ces actions nouvelles s'ajoutera éventuellement le montant nominal des actions à émettre en vue de réserver les droits des titulaires de bons, dans les cas où cette réservation s'imposerait ;
- d'autoriser le conseil d'administration à fixer la liste des bénéficiaires des bons de souscription de parts de créateurs d'entreprises, et ainsi, à fixer le nom des attributaires et le nombre de bons attribués à chacun d'entre eux.

Cette émission étant réservée aux salariés-dirigeants et/ou salariés-cadres de la société et de ses mandataires sociaux soumis au régime fiscal des salariés, l'assemblée générale extraordinaire décide de supprimer en tant que de besoin, au profit desdits bénéficiaires, le droit préférentiel de souscription aux bons de souscription de parts de créateurs d'entreprise à émettre par le conseil d'administration dans le cadre de la présente délégation.

Les actionnaires décident de renoncer expressément au profit des bénéficiaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles lesdits bons donneront droit.

Le prix d'émission des actions souscrites en exercice des bons de souscription de parts de créateurs d'entreprise, sera fixé à un prix qui sera déterminé le jour où les bons seront attribués par le conseil d'administration, dans le cadre de la délégation sus-décrite, et sera déterminé comme suit :

2. 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 (20) séances de bourse précédant le jour de l'attribution des bons, diminué d'une décote maximale de 20%, cette décote pouvant être modulée à la discrétion du Conseil d'administration pour tenir compte des conditions économiques et des conditions de marché rencontrées.
3. Dans l'hypothèse où la société aurait réalisé dans les six (6) mois précédant l'attribution des dits 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 (20) séances de bourse précédant le jour où les bons seront consentis, si le montant ainsi déterminé est au moins égal au prix d'émission des actions émises à l'occasion de ladite augmentation de capital ou des actions à émettre par exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital .

(b) Si la moyenne des cours obtenue dans les conditions visées au (a) 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.

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.

L'assemblée générale des actionnaires délègue également tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à son président directeur général, à l'effet :

- de fixer les dates d'ouverture et de clôture de la souscription et le prix d'émission des dits bons et la date d'attribution ;
- d'arrêter les autres modalités dans le respect des dispositions visées ci-dessus, et notamment :
  - les dates entre lesquelles ces bons pourront être exercés, sans qu'elles puissent dépasser le délai de dix (10) ans à compter de leur attribution ;
  - de fixer dans les conditions ci-dessus le ou les prix de souscription des actions pouvant être obtenues par exercice des bons de souscription de parts de créateurs d'entreprise, ainsi que leur date de jouissance ;
- de suspendre le cas échéant l'exercice des bons,
- d'arrêter les modalités d'ajustement des conditions de souscription aux actions, fixées à l'origine, afin de réserver les droits des titulaires de bons de souscription conformément à la loi ;

- de prendre en temps utile toutes mesures d'information qui seraient nécessaires ;
- de constater le nombre et le montant des actions émises par l'exercice des bons, procéder aux formalités consécutives aux augmentations de capital et apporter aux statuts les modifications correspondantes ;
- d'une manière générale, de passer toutes conventions, prendre toutes mesures et remplir toutes formalités afférentes à l'émission et à l'exercice des bons de souscription.

En outre, le conseil d'administration prendra toutes dispositions pour assurer la protection des porteurs de bons de souscription de parts de créateurs d'entreprise dans les cas prévus par la loi.

Cette autorisation est conférée pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la présente assemblée.

### **Vingt deuxième résolution**

*(Délégation octroyée au conseil d'administration à l'effet d'émettre des bons autonomes de souscription d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe)*

L'assemblée générale extraordinaire des actionnaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration et du rapport des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L.228-95 et L.225-138 II § 2 du Code de commerce,

- délègue au conseil d'administration les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, à l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit de salariés et/ou de mandataires sociaux du groupe, ci-après désignés de 150.000 bons autonomes de souscription d'actions qui conféreront à leurs titulaires le droit de souscrire à des actions représentant une quote-part du capital de la société et, pour permettre l'exercice de ces bons, autorise le conseil d'administration à augmenter en conséquence le capital social de la société. L'émission de ces bons pourra avoir lieu par attribution gratuite en application de l'article L 228-95 du Code de commerce ;
- décide que le montant nominal maximum des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à 375.000 euros correspondant à l'émission de 1.500.000 actions nouvelles, auquel s'ajoutera éventuellement le montant nominal des actions à émettre en vue de réserver les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant droit directement ou indirectement à une quotité du capital de la société conformément à la loi ;
- décide de renoncer expressément, au profit des titulaires des bons, au droit préférentiel des actionnaires à la souscription des actions qui seront émises par exercice des bons ;
- décide que la présente délégation est conférée au conseil d'administration pour une durée de dix huit (18) mois ;



- décide que les principales modalités d'émission et d'exercice des bons seront les suivantes :
  - les bons autonomes de souscription d'actions seront attribués gratuitement par le Conseil d'administration ;
  - le nombre maximal d'actions de la société, sauf ajustement prévu par la loi, pouvant être émises par exercice des bons autonomes de souscription d'actions est fixé à 1.500.000; le conseil demeurant libre dans la limite ci-dessus de déterminer le nombre de bons à émettre et la parité d'exercice ;
  - les bons de souscription d'actions seront émis sous forme nominative ; les bons ne feront pas l'objet d'une demande d'admission sur un marché quelconque, réglementé ou non ; en outre, ils seront incessibles ;
  - les bons ainsi émis seront exerçables pendant une période de dix (10) années à compter de leur émission par le Conseil d'administration ; au-delà de cette période, ils seront caducs ;
  - le prix d'émission des actions souscrites en exercice des bons autonomes de souscription d'actions, sera fixé à un prix qui sera déterminé le jour où les bons seront émis et attribués par le conseil d'administration, dans le cadre de la présente délégation, et sera égal à la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la société sur le marché de NYSE d'EURONEXT lors des vingt séances de bourse précédent le jour de l'attribution des bons, diminué d'une décote maximale de 20%, cette décote pouvant être modulée à la discrétion du Conseil d'administration pour tenir compte des conditions économiques et des conditions de marché rencontrées.
  - 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.

- 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 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 inexerçables, délais et quantum de bons exerçables, prix de souscription de l'action en exercice des bons, ...,

- procéder à l'émission et à l'attribution des bons, et ainsi déterminer la liste précise des bénéficiaires des bons au sein des catégories de personnes identifiées et le nombre de bons à attribuer à chacun d'eux,
- déterminer la date et les modalités des émissions des bons et les conditions de leurs exercices, le montant maximum nominal et global de la (ou des) augmentation(s) de capital pouvant en résulter,
- recevoir les souscriptions aux bons, le cas échéant,
- constater le nombre de bons souscrits,
- suspendre le cas échéant l'exercice des bons,
- constater le nombre et le montant nominal des actions souscrites en exercice des bons,
- procéder dans les conditions légales et réglementaires en vigueur au dépôt puis au retrait des fonds reçus à l'appui des souscriptions aux actions, constater toute libération par compensation avec des créances certaines liquides et exigibles détenues à l'encontre de la société,
- prendre toute disposition pour déterminer la procédure selon laquelle les droits des titulaires seraient réservés, si la société procédait, tant qu'il existera de tels bons en cours de validité, à des opérations qui ne peuvent être effectuées qu'en réservant les droits des dits titulaires,
- d'une manière générale, accomplir tous actes et formalités, prendre toutes décisions et conclure tous accords utiles ou nécessaires (i) pour parvenir à la bonne fin de l'émission réalisée en vertu de la présente délégation et (ii) pour constater la réalisation définitive de la ou des augmentations de capital résultant de l'exercice des bons et modifier corrélativement les statuts de la société,
- assurer la livraison et le cas échéant, la cotation, la négociabilité et le service financier des actions résultant de l'exercice des bons,
- et généralement, faire dans le cadre de la réglementation en vigueur, tout ce que la mise en œuvre de la présente délégation rendra nécessaire.

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.

### **Vingt-troisième résolution**

*(Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de créer toutes actions ou valeurs mobilières sans droit préférentiel de souscription, donnant droit immédiatement ou à terme à une quotité du capital en cas d'offre publique d'échange initiée par la société)*

L'assemblée générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L.225-129, L.225-129-6, L.225-148 et L.228-92 du Code de commerce :

5. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, la compétence de décider, l'émission d'actions ordinaires de la société ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens immédiatement et/ou à termes, à des actions ordinaires existantes ou à émettre de la société, en rémunération des titres apportés à une offre publique d'échange initiée en France ou à l'étranger, selon les règles locales, par la société sur des titres dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé tel que visé par l'article L.225-148 du

Code de commerce.

6. Le montant des augmentations de capital effectuées en vertu de la présente résolution s'imputera sur le plafond global prévu à la vingt-huitième (28<sup>ème</sup>) résolution.
7. Prend acte que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires auxquelles les valeurs mobilières qui seraient, le cas échéant, émises sur le fondement de la présente délégation, pourront donner droit.
8. 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 ;
  - De fixer la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser ;
  - De constater le nombre de titres apportés à l'échange ;
  - De déterminer les dates, conditions d'émission, notamment le prix et la date de jouissance, des actions nouvelles, ou, le cas échéant, des valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions ordinaires de la société ;
  - De prévoir les conditions dans lesquelles sera provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales applicables, le droit d'attribution des titulaires de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires ;
  - D'inscrire au passif du bilan à un compte « prime d'apport », sur lequel porteront les droits de tous les actionnaires, la différence entre le prix d'émission des actions ordinaires nouvelles et leur valeur nominale ;
  - De procéder, s'il y a lieu, à l'imputation sur ladite « prime d'apport » de l'ensemble des frais et droits occasionnés par l'opération autorisée ;
  - De prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin de l'opération autorisée, constater la ou les augmentations de capital en résultant et modifier corrélativement les statuts ;
  - De fixer et procéder à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital.
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.

### **Vingt-quatrième résolution**

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

L'assemblée générale extraordinaire des actionnaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes :

1. autorise le conseil d'administration, conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, à annuler les actions acquises par la Société et/ou qu'elle pourrait acquérir ultérieurement dans le cadre de toute autorisation, présente ou à venir, consentie par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires dans le cadre de l'article L. 225-209 du Code de commerce, et ce, dans la limite de 10% du capital social de la Société par période de vingt-quatre mois et en conformité avec toutes dispositions légales et réglementaires applicables, étant précisé que cette limite de 10% s'applique à un montant du capital de la société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte les opérations affectant le capital social postérieurement à la présente assemblée ;
2. autorise en conséquence le conseil d'administration à réduire corrélativement le capital social,
3. La présente autorisation est valable durant un délai maximum de dix huit (18) mois, expirant en tout état de cause à l'issue de l'assemblée générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice à clore le 31 décembre 2011.
4. L'assemblée générale confère tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, à l'effet de procéder à cette réduction de capital, en une ou plusieurs fois, notamment arrêter le montant définitif de la réduction de capital, en fixer les modalités et procéder à la modification corrélatrice des statuts, effectuer toutes formalités requises et de façon générale faire le nécessaire.

### **Vingt-cinquième résolution**

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

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum de majorité requises par les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et conformément aux dispositions des articles L.225-129-2 et L.225-130 du Code du commerce :

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de décider, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par incorporation successive ou simultanée au capital de primes, réserves bénéfiques ou autres sommes dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'attribution d'actions gratuites ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés.

Décide que le montant total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution, ne pourra être supérieur à trois millions (3.000.000) d'euros en

nominal, étant précisé qu'à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant le montant supplémentaire des actions ordinaires de la société à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la société. Le plafond de la présente délégation, est autonome et distinct du plafond global fixé dans la vingt-huitième (28<sup>ème</sup>) résolution.

2. En cas d'usage par le conseil d'administration de la présente délégation, ce dernier aura tous pouvoirs, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :
  - Fixer le montant et la nature des sommes à incorporer au capital, fixer le nombre d'actions nouvelles à émettre et /ou le montant dont le nominal des actions existantes composant le capital social sera augmenté, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation du nominal portera effet ;
  - Décider en cas de distributions d'actions gratuites :
    - que les droits formant rompus ne seront pas négociables, ni cessibles et que les titres de capital correspondants seront vendus ; les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans le délai prévu par la réglementation ;
    - que celles de ces actions qui seront attribuées à raison d'actions anciennes bénéficiant de vote double bénéficieront de ce droit dès leur émission ;
    - de procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opération sur le capital par incorporation des réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assuré, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ;
    - de prélever sur un ou plusieurs postes de réserves disponibles les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation ;
3. Le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs à l'effet de mettre en 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.
4. Fixe à dix-huit (18) mois la durée de validité de la présente délégation.
5. Prend acte que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

### **Vingt-sixième résolution**

*(Autorisation au Conseil d'Administration d'utiliser les délégations d'augmentation et de réduction du capital social en période d'offre publique visant les titres de la Société).*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L.233-32 et L.233-33 du code de commerce :

1. décide expressément que toutes les délégations d'augmenter le capital social de la Société par l'émission d'actions et autres valeurs mobilières ainsi que les délégations de réduction du capital social, dont dispose le Conseil d'Administration en vertu des résolutions adoptées par la présente Assemblée Générale pourront être utilisées même en période d'offre publique d'achat ou d'échange sur les titres de la Société, pour autant que les conditions légales et réglementaires soient réunies.
2. Prend acte que la présente autorisation prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

#### **Vingt-septième résolution**

*(Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions de l'article L.225-135-1 du Code de commerce :

1. Autorise le conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, à décider, pour chacune des émissions décidées en application des 16<sup>ème</sup>, 17<sup>ème</sup> et 18<sup>ème</sup> résolutions qui précèdent, d'augmenter le nombre de titre à émettre, pendant un délai de trente jours de la clôture de la souscription dans la limite de 15 % de l'émission initiale et au même prix que celui retenu pour l'émission initiale et sous réserve du respect du plafond prévu dans la résolution en application de laquelle l'émission est décidée.
2. Cette délégation met fin le cas échéant, à compter de ce jour, à toutes autorisations antérieures données en la matière au Conseil d'administration par l'assemblée générale de la société.
3. Fixe à dix huit (18) mois la durée de validité de la présente délégation.

#### **Vingt-huitième résolution**

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

L'assemblée générale extraordinaire des actionnaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration, et comme conséquence de l'adoption des résolutions qui précèdent, décide de fixer à trois millions (3.000.000) d'euros le montant nominal maximal des augmentations de capital social, immédiates et/ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations conférées par la présente assemblée, au conseil d'administration, étant précisé qu'à ce montant nominal s'ajoutera, éventuellement, le montant nominal des actions à émettre en supplément pour préserver les droits des titulaires des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société conformément à la loi.

L'assemblée générale décide en outre que le montant nominal des obligations ou autres titres de créances donnant accès au capital susceptibles d'être émises en vertu des délégations conférées par la présente assemblée, ne pourra excéder un montant de trente millions (30.000.000) d'euros ou à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ou en unité de compte fixée par référence à plusieurs monnaies.

### **Vingt-neuvième résolution**

*(Délégation de compétence donnée au conseil à l'effet d'augmenter le capital en faveur des salariés de la société ou des sociétés de son groupe, adhérant à un plan d'épargne d'entreprise).*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions d'une part, du Code de commerce et notamment de ses articles L.225-129-6 et L.225-138-1 et d'autre part, des articles L.3332-1 et suivants du Code du travail :

1. Délègue au conseil d'administration la compétence de décider, sur ses seules décisions, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital social, dans une limite maximum de 10 % du capital de la société existant au jour où il prend sa décision, par l'émission d'actions nouvelles à libérer en numéraire et, le cas échéant, par l'incorporation au capital de réserves, bénéfiques ou primes et l'attribution d'actions gratuites ou d'autres titres donnant accès au capital dans les conditions fixées par la loi, décide que le plafond de la présente délégation est autonome et distinct et que le montant des augmentations de capital en résultant ne s'imputera sur aucun des plafonds prévus aux termes des résolutions qui précèdent.
2. Réserve la souscription de la totalité des actions à émettre aux salariés de la société et aux salariés des sociétés françaises ou étrangères qui lui sont liées au sens de la délégation en vigueur adhérant à tout plan d'épargne ou à tout plan d'épargne interentreprises.
3. Décide que le prix de souscription des nouvelles actions, fixé par le conseil d'administration conformément aux dispositions de l'article L.3332-1 du Code du travail lors de chaque émission, ne pourra être inférieur de plus de 20 % ou de 30 % dans les cas visés par la loi, à la moyenne des premiers cours cotés de l'action sur le marché Euronext by NYSE EURONEXT lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision du conseil d'administration fixant la date d'ouverture de la souscription.
4. Décide que la présente résolution emporte suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des salariés auxquels l'augmentation de capital est réservée et renonciation à tout droit aux actions ou autres titres donnant accès au capital attribués gratuitement sur le fondement de cette résolution.
5. Délègue tous pouvoirs au conseil d'administration pour :
  - Arrêter la date et les modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente résolution ; notamment, décider si les actions seront souscrites directement ou par l'intermédiaire d'un fond commun de placement ou par le biais d'une entité conformément à la législation en vigueur ; décider et fixer les modalités d'attribution d'actions gratuites ou

d'autres titres donnant accès au capital, en application de l'autorisation conférée ci-avant; fixer le prix d'émission des actions nouvelles à émettre en respectant les règles définies ci-dessus, les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, les dates de jouissance les délais de libération, dans la limite d'une durée maximale de trois ans ainsi que fixer éventuellement le nombre maximum d'actions pouvant être souscrit par salarié et par émission ;

- Constaté la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites ;
- Accomplir directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités ;
- Apporter aux statuts les modifications corrélatives aux augmentations de capital social ;
- Imputer les frais des augmentations de capital social sur le montant de la prime afférente à chaque augmentation et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation ;
- Et, généralement, faire le nécessaire.

Le conseil d'administration pourra, dans les limites qu'il aura préalablement fixées, déléguer au directeur général ou, en accord avec ce dernier, à une ou plusieurs directeurs généraux délégués le pouvoir qui lui est conféré au titre de la présente résolution.

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

6. Fixe dix-huit (18) mois la durée de la validité de la présente délégation ;
7. Prend acte que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

### **Trentième résolution** *(Pouvoirs pour formalités)*

L'assemblée générale donne tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente assemblée pour effectuer toutes les formalités légales ou administratives et faire tous dépôts et publicité prévus par la législation en vigueur.



## KEYRUS

## COMPTES SOCIAUX

Exercice clos le 31 Décembre 2010

BILAN

ACTIF	31/12/2010			31/12/2009
	Brut K€	Amortissements et provisions K€	Net K€	Net K€
<b>Actif immobilisé</b>	<b>42 095</b>	<b>4 478</b>	<b>37 617</b>	<b>31 453</b>
Immobilisations Incorporelles	11 267	1 146	10 121	10 245
Immobilisations Corporelles	3 999	3 202	797	1 154
Immobilisations Financières	26 829	130	26 699	20 054
<b>Actif circulant</b>	<b>40 577</b>	<b>1 196</b>	<b>39 381</b>	<b>39 644</b>
Stocks et en cours	-	-	-	-
Avances et acomptes versés	-	-	-	1
Clients et Comptes rattachés	18 934	1 196	17 738	14 827
Autres créances	12 747	-	12 747	18 177
Valeurs Mobilières de placement	466	-	466	4 364
Disponibilités	6 874	-	6 874	845
Comptes de régularisation	1 556	-	1 556	1 430
Ecart de Conversion Actif	-	-	-	82
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>82 672</b>	<b>5 674</b>	<b>76 998</b>	<b>71 179</b>

PASSIF	31/12/2010	31/12/2009
	K€	K€
<b>Capitaux Propres</b>	<b>26 656</b>	<b>23 610</b>
Capital	4 269	4 269
Primes d'émission	20 768	20 890
Réserves indisponible	174	52
Réserves	852	1 099
Report à nouveau	- 2 452	- 3 933
Résultat de l'exercice	3 046	1 233
<b>Provisions pour Risques et Charges</b>	<b>6 052</b>	<b>5 923</b>
<b>Dettes</b>	<b>43 701</b>	<b>41 646</b>
Emprunts et Dettes Financières	14 808	16 680
Fournisseurs et Comptes Rattachés	11 160	8 676
Dettes fiscales et sociales	12 121	10 166
Autres Dettes et comptes de régularisation	5 612	6 124
Ecart de conversion passif	589	-
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>76 998</b>	<b>71 179</b>

# KEYRUS

## COMPTE DE RESULTAT Exercice clos le 31 Décembre 2010

RUBRIQUES	31/12/2010	31/12/2009
Chiffre d'Affaires	52 033	46 875
Autres Produits	9 007	12 315
<b>Total Produits d'exploitation</b>	<b>61 040</b>	<b>59 190</b>
Achats de marchandises	3 783	3 132
Achats et Autres Services Externes	17 674	15 506
Impôts et Taxes	1 332	1 617
Charges de Personnel	34 556	31 289
Dotations aux Amortissements et Provisions	2 359	4 477
Autres charges d'exploitation	57	40
<b>Total Charges d'exploitation</b>	<b>59 761</b>	<b>56 061</b>
<b>Résultat d'Exploitation</b>	<b>1 279</b>	<b>3 129</b>
<b>Résultat Financier</b>	<b>1 127</b>	<b>-355</b>
<b>Résultat Courant</b>	<b>2 406</b>	<b>2 774</b>
<b>Résultat Exceptionnel</b>	<b>-186</b>	<b>-1 997</b>
Impôt sur les bénéfices	826	456
<b>RESULTAT NET</b>	<b>3 046</b>	<b>1 233</b>

# KEYRUS

## ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX

Exercice clos le 31 Décembre 2010  
(montants exprimés en K€ sauf mention contraire)

### 1. EVENEMENTS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE

L'exercice 2010 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 trésorerie de la société s'est fortement améliorée cette année suite à une bonne gestion du besoin en fonds de roulement et de l'obtention d'une ligne de 3 M€ auprès de la Banque PALATINE et d'un dividende versé par la société Absys-Cyborg pour un montant de 1,5 M€.

Le résultat net de la société s'établit à 3 M€ contre 1,2 M€ en 2009.

La société a restructuré ses participations dans les sociétés **Keyrus** Benelux et Equinoxes au cours de cet exercice.

### 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 A DES ESTIMATIONS

Pour établir ces informations financières, la direction de la société doit procéder à des estimations et faire des hypothèses qui affectent la valeur comptable des éléments d'actif et de passif, des produits et des charges, ainsi que les informations données en notes annexes.

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

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

Ainsi, les comptes sociaux ont été établis en tenant compte du contexte actuel de lente reprise économique et financière, et sur la base de paramètres financiers de marché disponibles à la date de clôture. Les effets immédiats de la crise passée ont été pris en compte, notamment dans la valorisation des créances clients et des passifs. En ce qui concerne les actifs à plus long terme, tels que les actifs incorporels, il a été pris pour hypothèse que la reprise resterait lente dans le temps. La valeur de ces actifs est appréciée à chaque exercice sur la base de perspectives économiques à long terme et sur la base de la meilleure appréciation de la Direction du Groupe en ce qui concerne les flux futurs de trésorerie.

## 2.2 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles sont composées de logiciels et de fonds de commerce (ou « malis techniques ») suite à des fusions.

A leur date d'entrée dans le patrimoine, les immobilisations incorporelles sont enregistrées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires, à l'exception des intérêts d'emprunt).

Conformément aux dispositions du Règlement n°2004-01 du 4 mai 2004 relatif au traitement comptable des fusions et opérations assimilées (Comite de la Réglementation Comptable), les opérations de fusion ont donné lieu à la constatation par Keyrus d'actifs incorporels (« malis techniques »).

Les immobilisations incorporelles à durée d'utilité limitée sont amorties selon le mode linéaire sur des périodes qui correspondent à leur durée d'utilisation prévue.

Les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée font l'objet d'un test de perte de valeur au moins une fois par an ou plus fréquemment s'il existe des indices de perte de valeur. Le test de perte de valeur consiste à comparer la valeur nette comptable de l'actif à sa valeur recouvrable, qui est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de cession et sa valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est obtenue en additionnant les valeurs actualisées des flux de trésorerie attendus de l'utilisation de l'actif (ou groupe d'actifs), dans des conditions de concurrence normale. Lorsque les tests effectués mettent en évidence une perte de valeur, celle-ci est comptabilisée afin que la valeur nette comptable de ces actifs n'excède pas leur valeur recouvrable. Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur nette comptable de l'actif (ou groupe d'actifs), une perte de valeur est enregistrée en résultat pour le différentiel. Le taux d'actualisation retenu est de 9,5%.

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 2010.

## 2.3 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition. Les amortissements sont calculés suivant la durée de vie estimée. Les durées moyennes d'amortissement retenues pour les principaux types d'immobilisations sont les suivantes :

- Agencements, installations techniques	8 ans linéaire
- Matériel de transport	4 ans linéaire
- Matériel de bureau & informatique	3 ans linéaire
- Mobilier	8 ans linéaire

## 2.4 PARTICIPATIONS ET AUTRES TITRES

Les titres de participation détenus par la société sont enregistrés à leur coût historique d'acquisition et de souscription. Les titres sont évalués à la clôture de l'exercice à leur valeur vénale sur la base d'une approche multi-critères 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 CREANCES

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 CREANCES ET DETTES EN DEVICES

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 MOBILIERES 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 INDEMNITES DE DEPART A 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.

## 2.10 PROVISION 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 91,1 % 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. 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	31/12/2009	Fusion	Acquisitions	Diminutions	31/12/2010
Immobilisations incorporelles *	11 545	-	273	551	11 267
Immobilisations corporelles	4 487	-	380	868	3 999
	<b>16 032</b>	<b>-</b>	<b>653</b>	<b>1 419</b>	<b>15 266</b>

\*dont 9.124 K€ de mali technique de fusion généré par les grands comptes.

#### Variation des amortissements

RUBRIQUES	31/12/2009	Fusion	Dotation	Reprise	31/12/2010
Ecart d'acquisition					
Immobilisations incorporelles	1 301	-	142	297	1 146
Immobilisations corporelles	3 332	-	433	563	3 202
	<b>4 633</b>	<b>-</b>	<b>575</b>	<b>860</b>	<b>4 348</b>

### 3.2 IMMOBILISATIONS FINANCIERES

RUBRIQUES	31/12/2009	Fusion	Augmentation	Diminution	31/12/2010
Titres de participation	14 083	-	6 379	-	20 462
Dépôts et cautions versés	532	-	110	-	642
Créances rattachées	5 112	-	-	-	5 112
Prêts	444	-	169	-	613
	<b>20 171</b>	<b>-</b>	<b>6 658</b>	<b>-</b>	<b>26 829</b>

Les variations des titres de participations s'analysent comme suit :

- Création en mai 2010 de la société Keyrus Management. Cette société, filiale de Keyrus SA, est une société à capital variable dans laquelle le pourcentage de détention de la société Keyrus SA ne pourra être inférieur à 51%. Au 31 décembre 2010, les pourcentages de contrôle et d'intérêt sont de 100%.
- Création des sociétés Keyrus Hong Kong & Keyrus Shanghai respectivement le 10 juin 2010 et le 6 janvier 2011.
- Restructuration en juillet 2010 de la société Equinoxes (anciennement Absys-Cyborg Tunisie) – Cette société est détenue dorénavant par la société Keyrus SA à 100%. Cette opération juridique vise à s'aligner sur les flux des affaires.
- Augmentation de capital dans la société Keyrus Benelux à hauteur de M€ 6. Il est précisé que cette société sera fusionnée en 2011 avec la société Keyrus Belgique afin de rationaliser les structures belges.

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

### 3.3 ETAT DES CREANCES ET DETTES

#### Etat des créances

RUBRIQUES	Montant net	A 1 an au plus	A plus d' 1 an
Créances clients	17 738	17 738	-
Avances et acomptes versés		-	
Personnel, organismes sociaux, Etat	7 696	7 696	-
Groupe et associés, divers	3 768	2 172	1 597
Autres	923	623	300
Charges constatées d'avance	1 556	1 556	-
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>31 681</b>	<b>29 785</b>	<b>1 897</b>

## Etat des dettes

RUBRIQUES	Montant brut	A 1 an au plus	A plus d' 1 an
Emprunts obligataires	10 400	2 600	7 800
Emprunts et dettes financières	4 407	1 607	2 800
Groupe et associés	236	236	-
Fournisseurs et comptes rattachés	11 160	11 160	-
Personnel, organismes sociaux, état	12 120	12 120	-
Autres dettes	730	730	-
Dettes sur immobilisations	1 723	370	1 353
Produits constatés d'avance	2 924	2 924	-
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>43 701</b>	<b>31 748</b>	<b>11 953</b>

Les dettes sur immobilisations incluent les différés de règlements et les compléments de prix des acquisitions des sociétés, Universal Testing & **Keyrus** do Brazil.

## Variation des dettes financières

RUBRIQUES	31/12/2009	Impact fusion	Augmentation	Remboursement	31/12/2010
Emprunts obligataires	13 000	-	-	2 600	10 400
Emprunts auprès établissements de crédit	3 679	-	3 000	2 272	4 407
Comptes courants groupe et d'actionnaires	166	-	70	-	236
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>16 845</b>	<b>-</b>	<b>3 070</b>	<b>4 872</b>	<b>15 044</b>

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

- **BANQUE PALATINE** : Nouvel emprunt bancaire en date du 8 octobre 2010 pour un montant de 3M€ :
  - 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 doit demeurer inférieur à 0,9 sur la durée des obligations.
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé doit demeurer inférieur à 3 sur la durée des obligations
- **OBSAAR** : Les conditions financières sont présentées ci-après :
  - Montant : 13 M€
  - Durée de l'emprunt : 6 ans
  - Amortissement des obligations : 5 tranches annuelles égales à partir du 12 août 2010
  - Taux d'intérêt EURIBOR 3 mois – 1,26%
  - Ratios financiers :
    - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur ses capitaux propres consolidés doit demeurer inférieur à 0,9 sur la durée des obligations.



- Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé doit demeurer inférieur à 3,5 au 31 décembre 2008 puis inférieur à 3 sur la durée des obligations
  - EBITDA est à comprendre comme l'EBITDA consolidé correspondant au résultat opérationnel courant augmenté des dotations (nettes des reprises) aux amortissements et provisions et des impacts IFRS liés aux rémunérations payées en actions pour la partie des charges ne donnant pas lieu à décaissement.
- .
- BNP : les conditions financières des autres emprunts bancaires sont présentées ci-après :
    - Solde au 31 décembre 2010 : 1,4 M€
    - Tirage sur 5 ans sous forme de billet sur 6 mois au maximum
    - Remboursement annuel correspondant à 1/5 de la dette
    - Taux d'intérêt EURIBOR + 0,5%
    - Commission de confirmation de 0,25%
    - Ratios financiers :
      - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur ses capitaux propres consolidés doit demeurer inférieur ou égal à 0,7 sur la durée du concours.
      - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'excédent brut d'exploitation consolidé doit demeurer inférieur ou égal à 3 sur la durée du concours.
  - ETICA (filiale du LCL) :
    - Montant : 0,4 M€
    - Durée de l'opération : 3 ans à compter juin 2010
    - Nature : matériel informatique relatif à l'offre Cloud Computing
    - Remboursement mensuel de K€ 12
    - Ratios financiers : aucun ratio financier n'est associé à ce financement
  - FACTUM FINANCE :
    - Montant : 0,6 M€
    - Durée de l'opération : 3 ans à compter du 26 octobre 2010
    - Nature : matériel informatique
    - Remboursement mensuel de K€ 16
    - Ratios financiers : aucun ratio financier n'est associé à ce financement

### **Produits à recevoir et charges à payer**

Le montant des produits à recevoir se décompose comme suit :

<b>RUBRIQUES</b>	<b>31/12/2010</b>	<b>31/12/2009</b>
Factures à établir clients	4 219	2 622
Avoir à recevoir	50	245
<b>TOTAL Produits à recevoir</b>	<b>4 269</b>	<b>2 867</b>

Le montant des charges à payer se décompose comme suit :

Charges à payer	31/12/2010	31/12/2009
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		12
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	2 697	3 737
Dettes fiscales et sociales	5 468	4 564
Autres dettes	730	588
<b>TOTAL Charges à payer</b>	<b>8 895</b>	<b>8 901</b>

### 3.4 VALEURS MOBILIERES DE PLACEMENT

Les valeurs mobilières de placement sont constituées de SICAV monétaires ainsi que les actions propres et se détaillent comme suit :

BANQUE	Nature	Quantité au 31/12/2010	Valeur
BRED			7
Actions Propres		456 876	459
<b>Total valeurs mobilières de placement</b>			<b>466</b>

Keyrus SA a récupéré 400 000 titres auto détenus dans le cadre d'un avenant signé en décembre 2009 avec la société d'animation de titres (CM CIC Securities). 226 BSAAR ont été exercés fin 2010 – les actions afférentes ont été prélevées sur les actions auto-détenues.

### 3.5 CHARGES ET PRODUITS CONSTATES D'AVANCE

RUBRIQUES	Charges	Produits
<b>Produits constaté d'avance</b>		<b>2 923</b>
<b>Charges constatées d'avance</b>	<b>1 557</b>	
Loyers et charges locatives	302	
Autres	1 255	
<b>Total</b>	<b>1 557</b>	<b>2 923</b>

Les produits constatés concernent principalement des revenus facturés d'avance sur des contrats et des ventes de maintenance.

### 3.6 PROVISIONS

RUBRIQUES	31/12/2009	Dotation	Reprise utilisées	Reprise non utilisées	31/12/2010
Provisions pour risques	5 397	1 372	720	441	5 608
Autres provisions	526	-	82	-	444
<b>Provisions pour risques et charges</b>	<b>5 923</b>	<b>1 372</b>	<b>802</b>	<b>441</b>	<b>6 052</b>
Provisions sur comptes clients	784	412	-	-	1 196
Provision sur actions propres	-	-	-	-	-
Provision sur immobilisations financières	117	14	-	-	131
Provision pour dépréciation des VMP	-	-	-	-	-
<b>Provisions pour dépréciation</b>	<b>901</b>	<b>425</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1 326</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>6 824</b>	<b>1 797</b>	<b>802</b>	<b>441</b>	<b>7 378</b>

RUBRIQUES	31/12/2009	Dotation	Reprise utilisées	Reprise non utilisées	31/12/2010
Provisions d'exploitation	4 703	1 783	802	441	5 243
Provisions financières	198	14	-	-	212
Provisions exceptionnelles	1 923	-	-	-	1 923
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>6 824</b>	<b>1 797</b>	<b>802</b>	<b>441</b>	<b>7 378</b>

Les provisions sont destinées à couvrir les risques et les charges que des événements survenus ou en cours rendent probables, nettement précisés quant à leur objet, mais dont la réalisation, l'échéance ou le montant sont incertains.

Les provisions pour risques et charges sont constituées essentiellement:

- Provisions pour risques clients, garantie et perte à terminaison projets : 2.906 K€
- Provisions pour risques sociaux & prud'homaux : 724 K€
- Provisions pour risques : 1.010 K€

### 3.7 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES ET COMPOSITION DU CAPITAL SOCIAL

RUBRIQUES	Affectation				
	31/12/2009	Augmentation	Diminution	du résultat n-1	31/12/2010
Capital	4 269	-	-	-	4 269
Prime d'émission	20 890	122	-	-	20 768
Réserves indisponibles	52	122	-	-	174
Réserve légale	414	-	-	-	414
Réserve spéciale pour actions propres	685	-	-	247	438
Report à nouveau	-3 933	-	-	1 481	-2 452
Résultat	1 233	3 046	-	- 1 233	3 046
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>23 610</b>	<b>3 046</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>26 656</b>

Le capital social est composé comme suit au 31/12/2010 :

Catégories de titres	Nombre	Valeur nominale
Actions composant le capital social au début de l'exercice	17 074 370	0,25 €
Actions émises pendant l'exercice	-	-
Actions remboursées pendant l'exercice	-	-
Actions composant le capital social à la fin de l'exercice	17 074 370	0,25 €

## 4. NOTES SUR LE COMPTE DE RESULTAT

### 4.1 CHIFFRE D'AFFAIRES ET AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION

ACTIVITES	31/12/2010		31/12/2009	
Vente de marchandises et de licences	4 623	8,9%	3 830	8,2%
Prestations de services	47 410	91,1%	43 044	91,8%
<b>TOTAL Chiffre d'affaires</b>	<b>52 033</b>	<b>100%</b>	<b>46 874</b>	<b>100%</b>

ZONE GEOGRAPHIQUE	31/12/2010		31/12/2009	
France	46 457	89,3%	41 970	89,5%
Export	5 576	10,7%	4 904	10,5%
<b>TOTAL Chiffre d'affaires</b>	<b>52 033</b>	<b>100%</b>	<b>46 874</b>	<b>100%</b>

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

Les autres produits d'exploitation sont essentiellement constitués de transferts de charges correspondant à la refacturation de prestations de service aux autres sociétés du groupe et au crédit d'impôt recherche comptabilisé au titre de 2010.

## 4.2 RESULTAT FINANCIER

RUBRIQUES	31/12/2010	31/12/2009
Intérêts et autres produits financiers		-
Dividendes reçus	1 500	
Reprises sur provisions financières	82	767
Produits de cessions des Titres		-
Gains de change		6
Autres produits financiers	547	523
<b>Total produits financiers</b>	<b>2 129</b>	<b>1 296</b>
Intérêts et charges assimilées	417	530
Dotation aux provisions financières	14	-
Charges de cession des titres		393
Perte de change	5	4
Annulation des BSAAR	566	
Autres charges financières		724
<b>Total Charges financières</b>	<b>1 002</b>	<b>1 651</b>
<b>Total Résultat financier</b>	<b>1 127</b>	<b>-355</b>

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

La société a perçu un dividende de M€ 1,5 versé par sa filiale Absys-Cyborg.

## 4.3 RESULTAT EXCEPTIONNEL

RUBRIQUES	31/12/2010	31/12/2009
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	104	34
Autres produits exceptionnels sur opérations en capital	576	-
Reprise sur provisions	-	47
<b>Total produits exceptionnels</b>	<b>680</b>	<b>81</b>
Charges exceptionnelles sur opération de gestion	261	387
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	561	-
Autres charges exceptionnelles	44	
Dotations aux amortissements & provisions	-	1 691
<b>Total Charges exceptionnelles</b>	<b>865</b>	<b>2 078</b>
<b>Total Résultat exceptionnel</b>	<b>-186</b>	<b>-1 997</b>

#### 4.4 IMPOTS

Keyrus est tête de l'intégration fiscale composée de la société Absys-Cyborg depuis le 01/01/01. 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	31/12/2010	31/12/2009
IS		-55
Economie d'IS liée à l'intégration fiscale	826	511
<b>Produit net d'impôt sur les sociétés</b>	<b>826</b>	<b>456</b>

Le montant des déficits reportables et des amortissements réputés différés s'élève à M€ 17 au 31/12/210.

#### 5. AUTRES INFORMATIONS

##### 5.1 EFFECTIFS

Effectifs	31/12/2010	31/12/2009
Cadres	474	445
Employés	43	52
<b>Total effectif</b>	<b>517</b>	<b>497</b>

## 5.2 INSTRUMENTS DILUTIFS

### 5.2.1 Plan d'achat et de souscription d'actions

	Options de souscriptions d'achat
Date de l'assemblée	13/04/2000
Date du conseil d'administration	27/11/2000
Nombre d'options autorisées	427 900
Nombre d'options attribuées	427 900
Nombre d'options caducs au 31/03/2010	364 900
Nombre d'options exercés au 31/03/2010	0
Nombre d'options exerçables au 31/03/2010	63 000
Nombre total d'actions pouvant être souscrites	63 000
Dont dirigeants	24 000
Nombre de personnes concernées	42
Dont dirigeants	2
Date d'exercice des options	27/11/2005
Date d'expiration des options	27/11/2010
Prix d'acquisition par option	-
Prix de souscription par action	5,01 €

Ce plan est devenu caduc au 27 novembre 2010. Aucune souscription n'a été effectuée.

### 5.2.2 Bons de Souscription et / Acquisition et d'Actions Remboursables

	31/12/2010	VARIATION EXERCICE ANNULATION DE BSAAR	31/12/2009
	POSITION A LA CLOTURE		BSAAR 2008
Date de l'assemblée			27/06/2008
Date du conseil d'administration		CA 30/07/2010	27/06/2008
Nombre de bons autorisés	2 655 519	-2 830 481	5 486 000
Nombre de bons attribués	2 584 623	-2 830 481	5 415 104
Nombre de bons caducs			0
Nombre de bons exercés			0
Nombre de bons exerçables			0
Nombre total d'actions souscrites			0
Nombre total d'actions pouvant être souscrites	2 584 623		5 415 104
Dont dirigeants	1 100 000		4 867 981
Nombre de personnes concernées			59
Dont dirigeants	2		1
	A tout moment		A tout moment
	à partir du		à partir du
Date d'exercice des bons	12/08/2010		12/08/2010
	jusqu'au		jusqu'au
	12/08/2014		12/08/2014
Date d'expiration des bons	12/08/2014		12/08/2014
Prix d'acquisition par bon	0,20 €		0,20 €
Prix de souscription par action	1,80 €		1,80 €

### 5.2.3 Actions gratuites

L'assemblée générale du 27 juin 2008 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 30 mars 2009, deux plans d'actions ont été arrêtés et portent respectivement sur 107.500 et 101.000 actions gratuites. Les bénéficiaires de ces deux plans deviendront actionnaires de la société au terme d'une période d'acquisition de deux ans, soit le 29 mars 2011. Au 31 décembre 2010, le nombre d'actions gratuites à émettre s'élève finalement à 203.500.

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.

Les bénéficiaires du premier plan deviendront actionnaires de la société au terme d'une période d'acquisition venant à échéance le 31 décembre 2011.

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.

## 5.3 REMUNERATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

La rémunération totale des mandataires sociaux s'est élevée à 925 K€.

## 5.4 ENGAGEMENT HORS BILAN :

Engagements reçus	31/12/2010	31/12/2009
Facilités de caisse (SG & CIC)	1 250	néant
Ligne de dailly notifié - OSEO	5 000	1 000
Aval, cautions et garanties	néant	néant

Engagements donnés	31/12/2010	31/12/2009
Provision pour départ en retraite	317	255
Garantie donnée à la BANQUE DU CANADA	769	667



## 6. FILIALES ET PARTICIPATION

### 6.1 TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

	Capital social en K€	Autres capitaux	Quote part	Valeur comptable des titres détenus (en K€)		Chiffre d'affaires de l'exercice	Résultat d'exploitation de l'exercice	Dividendes versés
				brute	nette			
<b>Principales Filiales détenues à plus de 50%</b>								
Keyrus Canada	1 652	-171	100%	985	985	6 678	601	-
Absys - Cyborg	1 000	3 127	100%	9 667	9 667	35 327	2 812	1 500
Keyrus Suisse	120	290	100%	32	32	2 317	150	-
Keyrus Benelux	6 062	-397	100%	6 062	6 062	100	83	-
Keyrus Biopharma Belgium	100	3	75%	75	75	6 333	153	-
Keyrus Espagne	29	-241	100%	3 133	3 133	2 582	-196	-
Keyrus Management	300	-514	100%	300	300	459	-514	-

La sommation du capital social et des autres capitaux donne le montant de la situation nette sociale.

La société **Keyrus** Benelux est un holding qui détient les sociétés Keyrus Belgique et Keyrus Luxembourg. Le chiffre d'affaires du sous-groupe Benelux s'est élevé à 8,7M€ avec une perte d'exploitation de 0,2 M€.

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

N/B : les sociétés **Keyrus** Mauritius, **Keyrus** Israël et Equinoxes sont consolidées dans les comptes du Groupe **Keyrus** sont des filiales dont leur activité n'est pas significative. Elles ne figurent pas, dans cette raison, dans le tableau ci-dessus.

## 6.2 OPERATIONS AVEC LES ENTREPRISES LIEES (EN €)

RUBRIQUES	Absys Cyborg	Keyrus Chine	Keyrus Management	Keyrus Canada	Keyrus Suisse	Keyrus Benelux	Keyrus Belgium	Keyrus Maurice	Adexys	Keyrus Israel	Equinoxes	Keyrus Biopharma Belgium	Keyrus Luxembourg	Keyrus Espagne	Keyrus Do Brazil
<b>ACTIF</b>															
Immobilisations corporelles															
Immobilisations financières	9 667	-	300	984	31	6 062	-	95	26	-	79	75	-	3 133	-
Provision des immobilisations fin.	-	-	-	-	-	-	-	-	26	-	-	-	-	-	-
Autres créances rattachées à des participations	-	-	-	4 683	-	-	-	-	86	-	-	-	-	418	-
Provision sur autres créances rattachées à des participations	-	-	-	-	-	-	-	-	86	-	-	-	-	-	-
Créances client TTC	314	-	-	-	537	71	43	-	-	2	-	1 038	7	-	-
Compte courant	-	200	161	814	-	255	-	39	-	49	70	-	-	596	800
Compte courant intégration fiscale	825	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comptes de régularisations	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>PASSIF</b>															
Dettes fournisseurs	565	565	-	54	56	-	391	-	-	-	-	51	-	48	-
Compte courant	-	102	-	-	108	-	-	-	-	-	-	16	-	-	-
Compte courant intégration fiscale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres dettes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>CHARGES</b>															
Autres charges externes	-	284	267	38	174	-	160	98	-	190	206	172	-	48	28
Frais de personnel	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Frais Financiers	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Charges financières exceptionnelles	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>PRODUITS</b>															
Chiffre d'affaires	12	-	19	-	1 615	-	165	-	-	-	-	2 094	-	-	-
Autres produits	460	-	51	-	101	-	209	-	-	-	-	701	-	-	-
Transfert de charges d'exploitation	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Produits financiers	1 500	-	-	225	-	246	-	-	-	2	-	-	-	18	-
Produits exceptionnels	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IS intégration fiscale	826	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

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

## **26.3 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 2010, 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.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

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 nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 29 avril 2011

Les Commissaires aux Comptes

RBA

Deloitte & Associés

Soly BENZAQUEN

Joël ASSAYAH

## 26.4 LISTES DES INFORMATIONS FINANCIERES PUBLIEES DU 01/01/2009 AU 15/05/2010

Conformément à l'article 222-7 du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers, ci après la liste des informations financières publiées :

### Bulletin des Annonces Légales et Obligatoires et Journaux d'Annonces Légales

Date	Nature des documents ou informations	Disponible sur le site
21-22/05/2009	Avis de convocation à l'assemblée générale mixte du 26 juin 2009	Affiches parisiennes et Départementales
22/05/2009	Avis de réunion valant avis de convocation à l'assemblée générale du 26 juin 2009	<a href="http://www.balo.journal-officiel.gouv.fr">www.balo.journal-officiel.gouv.fr</a>
03/06/2009	Erratum à l'avis de réunion valant avis de convocation publié au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires (BALO) du 22/05/09, annonce n° 0903542.	<a href="http://www.balo.journal-officiel.gouv.fr">www.balo.journal-officiel.gouv.fr</a>
08/07/2009	Nombre de droits de vote	Affiches parisiennes et Départementales
05/08/09	Approbation des comptes sociaux et consolidés / Affectation du résultat / Attestation des commissaires aux comptes	<a href="http://www.balo.journal-officiel.gouv.fr">www.balo.journal-officiel.gouv.fr</a>
07/05/10	Avis de réunion valant convocation pour l'assemblée générale mixte du 10 juin	<a href="http://www.balo.journal-officiel.gouv.fr">www.balo.journal-officiel.gouv.fr</a>
19/06/2010	Nombre de droits de vote	Affiches parisiennes et Départementales
25/06/2010	Approbation des comptes sociaux et consolidés / Affectation du résultat / Attestation des commissaires aux comptes	<a href="http://www.balo.journal-officiel.gouv.fr">www.balo.journal-officiel.gouv.fr</a>
02/05/2011	Avis de réunion pour l'assemblée générale mixte du 7 juin 2011	<a href="http://www.balo.journal-officiel.gouv.fr">www.balo.journal-officiel.gouv.fr</a>
16/05/2011	Avis de convocation pour l'assemblée générale mixte du 7 juin 2011	<a href="http://www.balo.journal-officiel.gouv.fr">www.balo.journal-officiel.gouv.fr</a>

### Communiqués et documents mis en ligne

Date	Nature des documents ou informations	Disponible sur le site
10/02/2010	Chiffre d'affaires 2009	<a href="http://www.keyrus.com">www.keyrus.com</a>
24/03/2010	Résultats annuels 2009	<a href="http://www.keyrus.com">www.keyrus.com</a>
05/05/2010	Chiffre d'affaires T1 2010	<a href="http://www.keyrus.com">www.keyrus.com</a>
17/05/2010	Rapport financier 2009	<a href="http://www.keyrus.com">www.keyrus.com</a>
01/07/2010	Document de référence 2009	<a href="http://www.keyrus.com">www.keyrus.com</a>
29/07/2010	Chiffre d'affaires T2 2010	<a href="http://www.keyrus.com">www.keyrus.com</a>
14/09/2010	Résultats semestriel 2010	<a href="http://www.keyrus.com">www.keyrus.com</a>
04/11/2010	Chiffre d'affaires T3 2010	<a href="http://www.keyrus.com">www.keyrus.com</a>
10/02/2011	Chiffre d'affaires 2010	<a href="http://www.keyrus.com">www.keyrus.com</a>
05/05/2011	Chiffre d'affaires T1 2011	<a href="http://www.keyrus.com">www.keyrus.com</a>
19/05/2011	Rapport financier 2010	<a href="http://www.keyrus.com">www.keyrus.com</a>

## 27. TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

<b>Rubriques du Règlement Général de l'AMF</b>	<b>Pages</b>
• Attestation du responsable du document	7
• Comptes sociaux au 31 décembre 2010	241
• Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	259
• Comptes consolidés au 31 décembre 2010	101
• Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	135
• Rapport de gestion	160
• Communiqué relatif aux honoraires des commissaires aux comptes	9
• Rapport du Président sur les procédures de contrôle interne	85
• Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil d'Administration	93