



DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2011



Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (l'AMF) le 26 avril 2012, 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 2010 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 20 juin 2011 sous le n° D.11-0599.
2. Le rapport de gestion, les comptes consolidés et les comptes sociaux, les rapports des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés et les comptes sociaux relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 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.

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

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

SOMMAIRE

Principales données financières	3
Présentation du Groupe Keyrus	4
Organes d'administration, de direction, de surveillance et de direction générale	54
Rapport du Président du Conseil d'Administration	70
Rapport de Gestion présenté par le Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Mixte du 22 mai 2012	81
Comptes consolidés du Groupe	131
Comptes sociaux de la société Keyrus S.A.	165
Textes des projets de Résolutions présentées par le Conseil d'Administration à l'Assemblée Générale Mixte du 22 mai 2012	187
Informations générales	207
Tableau de concordance	228

PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES

INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONÉES

<i>En millions d'euros</i>	COMPTES CONSOLIDÉS		
	2009	2010	2011
CHIFFRE D'AFFAIRES	107.6	119.7	138.0
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	3.0	4.6	4.3
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<i>2.8%</i>	<i>3.8%</i>	<i>3.1%</i>
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	2.4	4.2	4.5
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<i>2.2%</i>	<i>3.5%</i>	<i>3.3%</i>
RÉSULTAT NET (Part du Groupe)	1.5	2.7	3.0
<i>En % du chiffre d'affaires</i>	<i>1.4%</i>	<i>2.3%</i>	<i>2.2%</i>
RÉSULTAT PAR ACTION (en euros)	0.09	0.16	0.18
<i>Résultat dilué par action (en euros)</i>	<i>0.08</i>	<i>0.15</i>	<i>0.18</i>
DETTE NETTE AU 31 DÉCEMBRE	5.0	0.8	7.2
NOMBRE MOYEN DE COLLABORATEURS	1288	1326	1475
NOMBRE TOTAL DE COLLABORATEURS AU 31 DÉCEMBRE	1302	1350	1599

PRESENTATION DU GROUPE KEYRUS

I – APERCU DES ACTIVITES

1.1 – HISTORIQUE

Fondé par Eric COHEN et, aujourd’hui présent dans 11 pays et sur 4 continents, **Keyrus** est devenu en une dizaine d’années l’un des acteurs internationaux de référence du conseil et de l’intégration de solutions de Gestion de la Performance/ Business Intelligence. Keyrus emploie en 2012 plus de 1600 consultants.

1996-1999

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

- Détectant dans les solutions émergentes d’aide à la décision et d’Internet un potentiel stratégique formidable pour les entreprises, **Keyrus** s’est spécialisé, dès sa création, dans la Business Intelligence et le e-Business.
- Ouverture internationale dès 1997 avec la création d’une filiale au Canada.
- Mise en place d’un CRO (Contract Research Organization) : **Keyrus Biopharma**, centrée sur le secteur des industries pharmaceutiques.

2004-2006

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

- Succès de l’augmentation de capital pour l’année 2004 avec une levée de fonds de 4,3M€.
- **Keyrus** obtient le label de l’ANVAR et s’inscrit parmi les entreprises cibles des Fonds Communs de Placement de l’innovation.
- Forte croissance externe avec l’acquisition d’une dizaine d’entreprises en France et à l’International.

2007-2010

Phase de consolidation et d’évolution du ‘business model’ de Keyrus

- Intégration des acquisitions réalisées précédemment.
- 2008-2009 : Plan de transformation visant à intégrer une forte dimension de Conseil Métiers dans l’ensemble des activités du Groupe.
- Ouverture d’un bureau en Israël pour développer les capacités ‘nearshore’ du Groupe ainsi que la veille technologique.
- Lancement de **Spikly**, l’agence de marketing digital « nouvelle génération ».
- Création en 2010 de **Keyrus MANAGEMENT**, un nouveau modèle de cabinet de conseil en stratégie et management.

2011

Une année marquée à nouveau par une forte progression du chiffre d'affaires consolidé qui s'établit à 138 M€(Organique : +13,7% ; Globale : +15,3%)

- **Keyrus** lance officiellement en début d'année sur le marché français, **Keyrus MANAGEMENT**, son cabinet de conseil en Stratégie, Management et Organisation dans l'optique de remporter régulièrement de gros budgets client requérant une double compétence Conseil et Technologies.
- **Keyrus** crée **Keyrus Capital Markets**, cabinet de conseil spécialisé dans l'accompagnement des professionnels des marchés de capitaux.
- **Keyrus** acquiert en octobre l'éditeur israélien, **Vision.bi**, spécialiste de solutions Microsoft et de 'Big Data'.
- **Keyrus** cède en fin d'année son activité 'Hosting' au Groupe français ITS en nouant avec ce dernier un partenariat qui lui permet de continuer de proposer des solutions Cloud à ses clients.

1.2 – RENSEIGNEMENTS GENERAUX CONCERNANT L'ACTIVITE

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

Fort d'un effectif à fin 2011 de 1600 collaborateurs, implanté dans 11 pays et sur 4 continents, **Keyrus** est l'un des acteurs internationaux de référence du conseil et de l'intégration de solutions de Gestion de la Performance/ Business Intelligence

Le Groupe **Keyrus** propose à ses clients deux familles d'offres de services complémentaires :

- Des services de Conseil en Stratégie et Management : 'Executive Services'
- Des services de mise en œuvre et d'intégration technologiques : 'Performance Solutions Services'

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

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

- La marque **Keyrus** s'adresse 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 qui s'appuie sur une expertise de plus de 15 années 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

- La marque **Absys Cyborg** est dédiée depuis 2000 aux PME/MGE ou **Mid Market** avec une expertise autour du conseil et de l'intégration de Solutions de Gestion intégrées spécifiquement adaptée aux entreprises de 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** poursuit une mission claire « **Aider les organisations à réaliser leur potentiel** ».

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

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

UN GROUPE SOLIDE ET AGILE

138 M€

Chiffre d'affaires 2011

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

SPECIALISTE DE LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS

400

Clients

Grands Comptes* PME

& MGE

**dont 85 Global Fortune
500*

3800

Clients

- Une capacité d'action sur la stratégie, les organisations et les systèmes de Gestion de la Performance
- Des Business Units distinctes pour servir chaque typologie de clients (Grands Comptes, MGE, PME)
- Des compétences fonctionnelles, sectorielles et technologiques

DES VALEURS AU SERVICE DES CLIENTS

1600

Collaborateurs

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

UNE DIMENSION INTERNATIONALE

11 pays

sur 4 continents

- Une expertise des déploiements de projets internationaux
- Des capacités nearshore & offshore pour répondre aux attentes de ses Clients



1.2.1 – 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 simple 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 leur capital intellectuel, de leurs savoir-faire et de leur capital humain les premiers leviers de leur 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 leurs offres, leurs marques et leur 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 à son offre de conseil et d'intégration de solutions de Business Intelligence/ Performance Management, une offre de services destinée, d'une part, aux directions générales et comités exécutifs dans le domaine du Conseil en Management et, d'autre part, aux directions fonctionnelles en charge du marketing digital et de la communication interactive de l'entreprise.

1.2.1.1 Conseil en Management

Nombre d'observateurs partagent le même constat : l'offre de conseil en stratégie et management proposée par les principaux acteurs de ce marché ne s'est, la plupart du temps, ni renouvelée, ni adaptée aux évolutions des grandes organisations et de leur environnement.

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

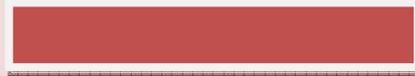
Dans ce contexte, leur projet d'entreprise est difficile à faire partager au jour le jour à des collaborateurs géographiquement dispersés et communiquant par messagerie interposée. Et pourtant, toutes ces organisations sont plus riches que jamais de talents, de savoir-faire et de patrimoine intellectuel.

Marque de conseil en Stratégie et Management du Groupe **Keyrus**, le cabinet **Keyrus MANAGEMENT**, lancé officiellement début 2011 sur le marché français, 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.

plu à la même vitesse

BI
eaders du Web



Groupe focalisé sur la

1.2.1.2 Conseil en stratégie digitale & Conception Internet

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

Si la plupart des annonceurs ont bien intégré ces nouveaux enjeux en termes d'image, beaucoup d'entre eux estiment que leurs stratégies digitales méritent d'être améliorées et que la performance de leur écosystème numérique peut et doit être décuplée.

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

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

Fruit d'une union entre la communication digitale et la business intelligence, **Spikly** cultive l'art et la manière de conjuguer expérience de marque et taux de conversion.

Ses consultants, designers, publicitaires, experts technologiques et spécialistes de la e-Performance, accompagnent les marques dans la définition de leurs stratégies numériques, et orchestrent les dispositifs digitaux les plus pointus, du site corporate de l'entreprise à sa page Facebook, de l'application mobile au magasin connecté.

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



- Une agence de communication spécialiste du digital.
- Un savoir-faire pluridisciplinaire réparti en 3 centres de compétence
 - ▶ Créativité : design, ergonomie & brand content
 - ▶ Influence : e-Marketing, e-Réputation & études
 - ▶ Technologies : Webanalyse, e-Merchandising & CMS.
- Des fortes capacités d'innovation
 - ▶ Expérience utilisateur incitative
 - ▶ Réseaux sociaux
 - ▶ HTML 5 et technologies mobiles
- 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 trois domaines majeurs qui sont plus que jamais stratégiques et vecteur d'avantages concurrentiels pour les entreprises :

- Business Intelligence & Performance Management
- e-Business & Performance Web
- Solutions de gestion intégrées.

Spécialiste depuis plus de 15 années du conseil et des technologies dans ces domaines, **Keyrus** accompagne les entreprises des principaux secteurs de l'économie, en France comme à l'international, 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.

1.2.1.3 Business Intelligence – Performance Management

Les avancées récentes de la Business Intelligence et la convergence BI/Web permettent désormais aux entreprises de transformer les innombrables données dont elles disposent en information utile pour comprendre ses marchés et ses clients, et ainsi gagner en agilité opérationnelle et en prise de décisions pertinentes à tous les niveaux de l'entreprise. La Business Intelligence devient ainsi un outil clé pour répondre à trois enjeux majeurs :

- Aligner les opérations sur la stratégie et piloter la performance globale de l'entreprise, grâce à des indicateurs pertinents et à des tableaux de bords reflétant avec précision l'activité
- Optimiser les opérations, en fournissant aux équipes opérationnelles des informations fiables et utiles ainsi que des outils d'analyse renforçant la compréhension de leur activité et la pertinence de leur décision par rapport aux objectifs
- Renforcer la gouvernance, grâce à une politique de gestion de l'information garantissant la qualité des données, leur traitement, leur traçabilité et leur conformité aux règles internes et externes

Fort de son positionnement de précurseur depuis 15 années dans le domaine de la Business Intelligence, **Keyrus** allie les capacités de conseil et la maîtrise technologique lui permettant de concevoir, construire et déployer pour ses clients des solutions décisionnelles et de Gestion de la Performance innovantes répondant globalement à ces enjeux.

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.

CE

capacité de cadrage et de

logiques.

is du marché
qu'avec les nouveaux

les
meilleures solutions du
se, Data Quality, Big
éditeur par le Groupe

es projets globaux



1.2.1.4 e-Business & Performance Web

L'internet a grandement ouvert le champ du possible dans de très nombreux domaines et révolutionné les modes de communication. Sa dimension est maintenant est de mieux en mieux prise en compte par les entreprises dans l'ensemble du cycle de leurs affaires, qu'il s'agisse de conquérir de nouveaux clients, de réaliser des ventes, de gérer du support, de travailler à l'intérieur de leur organisation ou avec leurs fournisseurs et partenaires ou de communiquer avec l'ensemble des parties prenantes. Un flot régulier d'innovations technologiques viennent régulièrement supporter et optimiser l'ensemble de ces initiatives et apporter une vraie pertinence business à la réactivité et l'interactivité qu'offre l'internet. Notre rôle est d'aider les organisations à tirer le meilleur parti de ces innovations et à les intégrer adéquatement autour ou au coeur de leurs systèmes et processus existants, et ce pour favoriser l'ensemble des dimensions suivantes :

- Se rapprocher de leurs clients et mieux répondre à leurs attentes
- Innover et se différencier dans la mise en valeur de leurs savoir-faire et de leurs marques
- Faire évoluer leurs modes opératoires et renforcer les collaborations au sein de leur écosystème
- Rationaliser les processus, accroître la productivité et, de manière générale, optimiser l'efficacité de l'entreprise
- Tirer le meilleur parti des données accessibles concernant leur marché, leurs clients et prospects, leur image et leur marque

Comptant à ce jour près de 100 consultants et ingénieurs experts de haut niveau dans les principales technologies Internet, 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 et mettre en œuvre les solutions innovantes les plus pertinentes du marché pour développer l'efficacité et la performance des entreprises.

sur les technologies

commerce et l'analyse

années présentes sur le

testeur des dernières

urs émergents

ons d'hébergement en



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

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

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

Keyrus Biopharma dispose en tant que CRO (Contract Research Organization) d'une expertise couvrant l'ensemble des phases du développement allant des études précliniques et 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*).

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



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

- Une expérience de **15 ans** des essais cliniques dans l'industrie pharmaceutique et la nutrition
- Une gamme complète de prestations organisée en 5 départements: **Affaires Réglementaires, Clinique, Biométrie, pharmacovigilance, Médical et Assurance Qualité**
- Une Synergie métier & technologique de haut niveau
- 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).
- **200** collaborateurs (inclus en partie dans les effectifs BI/PM)
- **4** implantations (France, Belgique, Tunisie, Liban) et une intervention au niveau international
- Des partenariats stratégiques avec des centres investigateurs présentant des expertises médicales reconnues dans le monde entier..

1.2.1.6 Expertise sectorielle métier dédiée aux acteurs de la finance de marché

En ces périodes prolongées d'incertitude économique, certains marchés ont une spécificité telle qu'il est apparu pertinent au Groupe **Keyrus** de développer à leur égard une approche agile et adaptée ainsi qu'une compétence sectorielle approfondie, pré-requis indispensables au succès des projets et des prestations d'expertises en Conseil et Technologies de valorisation de l'information que conduit le Groupe **Keyrus** au cœur de l'ensemble de ses métiers.

C'est avec pour objectif de répondre le plus efficacement possible aux attentes particulières des acteurs du secteur des marchés de capitaux que **Keyrus** a créé au milieu de l'année 2011, **Keyrus Capital Markets**, une entité composée d'experts métier dont la mission consiste à capitaliser sur l'ensemble des savoir-faire du Groupe **Keyrus** pour les décliner et les délivrer avec le maximum de valeur aux acteurs de ce marché de la finance.

Les équipes de **Keyrus Capital Markets** collaborent en parfaite synergie avec d'une part, les consultants du cabinet de conseil en stratégie et organisation du Groupe, **Keyrus MANAGEMENT**, et d'autre part, les ingénieurs de **Keyrus**, en formant, quand cela est nécessaire, des équipes mixtes aux compétences et savoir-faire complémentaires. **Keyrus Capital Markets** bénéficie également d'un accès à l'innovation technologique, portée par le Centre Innovation dédié de **Keyrus**, et s'appuie également sur les approches novatrices de conseil de **Keyrus MANAGEMENT** pour aider les entreprises de ce marché à exploiter pleinement leur potentiel.

Issus des métiers de la banque d'investissement et plus généralement de la finance de marché, spécialistes fonctionnels ou experts en technologies, les consultants de **Keyrus Capital Markets** accompagnent notamment leurs clients dans :

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

Capitalisant sur le savoir-faire du Groupe **Keyrus** en matière de gestion de la performance et de systèmes d'information, les équipes de **Keyrus Capital Markets** se distinguent par leur capacité à mettre les technologies au service des exigences fonctionnelles et de l'excellence opérationnelle de leurs clients. Elles contribuent ainsi à l'innovation financière et à la fiabilisation des activités qui conditionnent la confiance des acteurs, le dynamisme des marchés de capitaux, le développement des entreprises et, plus largement, la croissance économique.

1.2.2 – Expertises Mid Market

1.2.2.1 - Solutions de Gestion intégrées

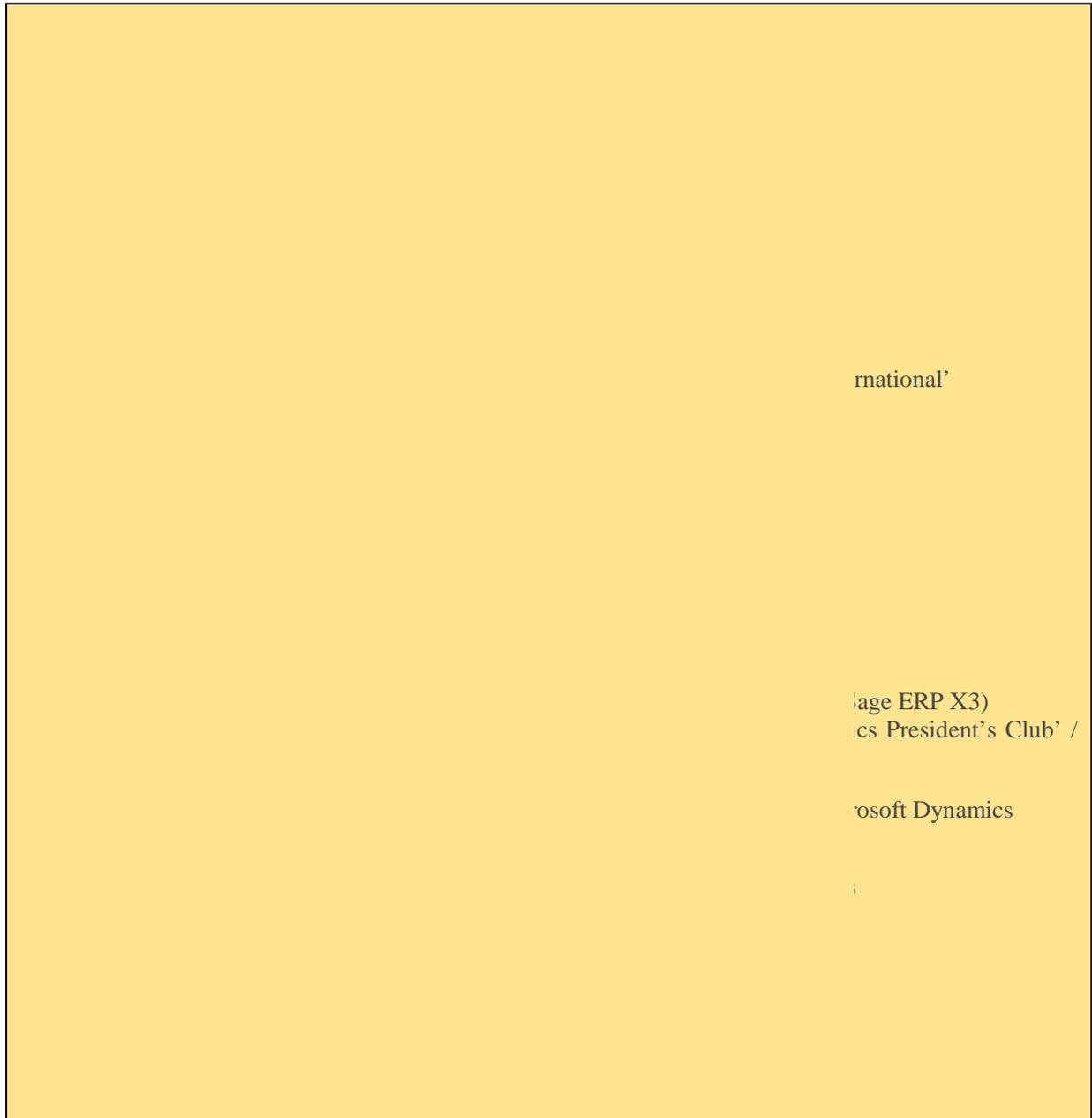
Absys Cyborg, filiale du groupe **Keyrus**, se positionne comme un acteur national de référence dans la commercialisation et le déploiement de solutions de gestion pour les 'Petites et Moyennes Entreprises' ainsi que le 'Middle Market' en France et en Belgique.

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 de production).

Absys Cyborg propose également 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 (biotechnologies, cosmétiques, négoce de produits médicaux ou parapharmaceutiques, chimie...)
- BTP

En quête d'une offre globale associant maîtrise des projets et des technologies, la clientèle trouve ainsi en **Absys Cyborg** un expert dans son domaine qui propose une qualité de service durable.



1.2.3 – 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 sur les axes du Conseil et des Technologies.

CONSEIL

- **Conseil en Management**

Lancé officiellement en 2011 sur le marché français, **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, Stratégie Marketing / Ventes, 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/ Performance Management », méthode agile, cycle court et collaboratif du monde du Web - un enrichissement naturel de ses compétences qui le rendent unique dans le paysage du conseil.

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** : *Renforcer l’analyse en se focalisant sur les données comprises et reconnues par les acteurs de l’entreprise. S’appuyer également sur les capacités d’analyse de données du Groupe Keyrus*
- **Mobilisation** : *S’assurer de la compréhension, de l’acceptation puis de la mobilisation des acteurs projet avec une conduite du changement opérée dès le premier jour*
- **Gouvernance** : *Formaliser les règles et l’organisation, les rôles et responsabilités, les systèmes, indicateurs et instances de suivi des projets et des initiatives, en lien avec la gouvernance globale de l’organisation*

- **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

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

- Cycle de gestion (Processus prévisionnel, reporting et consolidation)
- Analyse, maîtrise des coûts et de la rentabilité
- Pilotage de la masse salariale
- Tableaux de bord de pilotage

Efficacité de la fonction finance

- AMOA ERP
- AMOA Reporting/ Décisionnel
- Refonte et optimisation des processus
- Organisation de la filière finance

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 – CONTROLE - CONFORMITÉ

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

Mobilisation et 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

DIRECTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION

- Stratégie DSI
- Urbanisation des SI
- Gestion du portefeuille de projets
- Sourcing
- Maitrise des couts SI
- Pilotage de programme
- Gouvernance de la fonction
- Gouvernance des données (Qualité, risque et sécurité)

CONSEIL EN SYSTEMES 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 bord, Sécurité, Performance des bases de données, Qualité des plates-formes décisionnelles (solutions Vision.bi))

EXPLOITATION

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

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

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

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

1.2.4 – Partenaires 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** (Premier Partner - Value Plus & Support Provider), **Datastage, Netezza, Unica**
- **Microsoft** (Gold Partner et sur le segment du Mid Market, accession en 2011 au 1er rang des partenaires mondiaux Microsoft sur ce marché)
- **Oracle** (Certified Partner), **Hyperion, Exalead, Endeca**
- **QlikTech** (Elite Partner et signature en juin 2011, d'un accord de partenariat international de distribution et de revente des licences QlikView)
- **SAP/Business Objects** (Gold Partner et 1er partenaire BI de l'éditeur en 2011)
- **SAS** (Alliance Partner)
- **Talend** (Platinum Partner)

Dans le cadre de sa stratégie de développement et commercialisation de solutions innovantes, **Keyrus** a procédé en 2011 à de nouveaux rapprochements auprès d'éditeurs majeurs et innovants du marché et a également opéré l'acquisition en octobre dernier d'un éditeur israélien de solutions logicielles BI pour renforcer sa gamme de solutions propriétaires de Gestion de la Performance.

- **Informatica** (1^{er} fournisseur indépendant de solutions d'intégration de données) : Rapprochement en décembre 2011 et accession au niveau 'Channel partner' en avril 2012
- **Hybris Software** (Solutions de commerce et de communication multi-canal) : Rapprochement et lancement d'un baromètre annuel du commerce multi-canal
- **Semarchy (Editeur français de solutions de Master Data Management)** : Identification et rapprochement de ce nouvel éditeur arrivée sur le marché français en 2011 pour un élargissement de l'offre MDM/ DQ ainsi qu'un apport d'une vision renouvelée du Master Data Management

- **Oracle Endeca** (Solutions de recherche en entreprise et d'accès à l'information) : Renforcement de l'alliance avec Endeca depuis son rachat en 2011 par Oracle et évaluation et promotion de nouvelles offres de l'éditeur (Endeca Latitude)
- **Vision.bi** (Editeur de solutions de Business Intelligence – Data Warehouse, Data Quality, Big Data, BI Mobile..) : Acquisition de la société Vision.bi en octobre 2011 – Mise sur le marché français de plusieurs nouvelles solutions autour de la qualité des plates-formes décisionnelles (Quality Gates – Leganto)

Le nombre important de partenariats dans chacun de ses domaines d'offres permet à **Keyrus** de ne pas être lié à un partenaire en particulier, et ainsi de ne pas dépendre de sa politique ni de sa stratégie commerciale.

Cette indépendance porte de nombreux avantages pour le Groupe en ce sens qu'elle permet 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.

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

En parallèle à ces partenariats éditeurs, **Absys Cyborg** a continué de développer en 2011 le réseau international 'Partner Power International' qui compte aujourd'hui 170 bureaux répartis dans plus de 50 pays et œuvre en tant que premier partenaire mondial de Microsoft dans l'implémentation des solutions ERP Microsoft Dynamics à destination d'entreprises internationales.

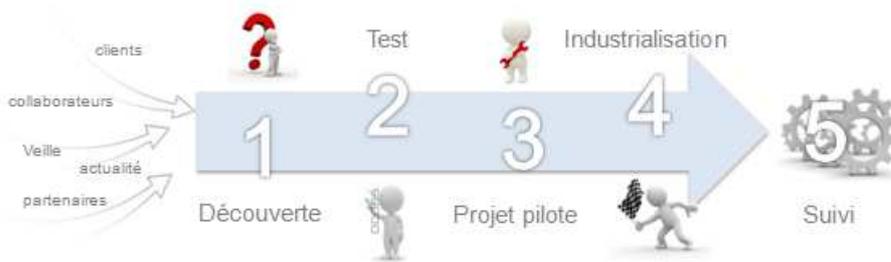
Absys Cyborg participe activement à la mise en place d'un réseau d'acteurs pour déployer l'offre Sage ERP X3 qui acquiert une dimension de plus en plus internationale.

1.2.5 – Innovation & Nouveaux services et produits lancés sur le marché en 2011

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

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

Le Centre Innovation de **Keyrus** se consacre à la veille technologique et à l'incubation de projets et de méthodes reposant sur des briques progiciels pionnières sur les marchés sur lesquels le Groupe **Keyrus** opère. Il a pour mission, en collaboration étroite avec plus particulièrement les activités de Conseil en Management, Conseil en Stratégie Digitale/ Performance Web et Conseil BI, d'identifier les solutions les plus innovantes - 'bousculant les habitudes' - de Business Intelligence / Performance Management, de mettre au point des démarches projet privilégiant un ROI rapide et le pilotage métier et de transférer l'ensemble des connaissances acquises sur ces nouvelles solutions et méthodes vers tous les centres de production du Groupe **Keyrus**.



Keyrus : Démarche de processus d'innovation

Parallèlement à ce Centre Innovation, **Keyrus** dispose de plusieurs 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 rapidement 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 l'ensemble des clients du Groupe, au plus tôt, d'expériences de mise en œuvre de nouvelles technologies comme l'attestent les nombreux lancements de 'commercialisation en précurseur' de **Keyrus** par le passé sur les technologies de Netezza, QlikTech, Endeca et plus récemment, Roambi, Talend, Tableau Software, Vertica etc...

En 2011, le Groupe **Keyrus** a de nouveau lancé un nombre important de nouveaux services et solutions sur le marché.

1.2.5.1 - Keyrus Management : Un acteur innovant du conseil en management

Le Groupe **Keyrus** a lancé officiellement en mars 2011, **Keyrus MANAGEMENT**, une nouvelle structure dédiée au Conseil en Management, dessinée pour répondre à l'évolution profonde des besoins des organisations et forte dès son lancement de 8 Associés et 40 consultants très expérimentés.

Partant du constat que l'offre de conseil en management proposée par les acteurs actuels du marché ne s'est pas renouvelée ni adaptée aux évolutions profondes des grandes organisations et de leur environnement au cours des dernières années, **Keyrus** a créé un nouveau modèle de cabinet de Conseil spécifiquement construit, tant dans ses structures d'équipe que dans ses méthodes de travail, pour prendre en compte cette nouvelle donne.

Etabli comme une entité indépendante avec sa gouvernance propre pour respecter les fondamentaux du métier de Conseil en Management, **Keyrus MANAGEMENT** trouve dans les savoir-faire historiques du Groupe – maîtrise des technologies de traitement de l'information issue des activités de Business Intelligence, méthode agile, cycle court et collaboratif hérités du monde du Web - des enrichissements naturels de ses compétences propres qui lui sont utiles pour réaliser sa mission et le rendent unique dans le paysage du Conseil.

Structurées autour de 6 pôles d'expertises préalablement décrits et destinées aux directions générales, comités exécutifs et grandes directions fonctionnelles des entreprises, les compétences fonctionnelles de haut niveau et l'approche innovante du métier du Conseil de **Keyrus MANAGEMENT** s'avèrent particulièrement adaptées aujourd'hui au pilotage de grands projets transverses ou de programmes de transformation d'entreprise en environnement complexe, ainsi qu'aux missions relatives au management et à la performance de grands groupes.

1.2.5.2 - Keyrus Capital Markets

Certains marchés, comme celui de la Finance, ont une spécificité telle qu'il est apparu à la fois nécessaire et opportun pour **Keyrus** en cette période de mutation de ce secteur où le Groupe est déjà fortement présent, de développer une approche adaptée ainsi qu'une compétence sectorielle approfondie, pré-requis indispensables au succès des projets et prestations d'expertises en Conseil et Technologies de valorisation de l'information que conduit le Groupe **Keyrus** au cœur de ses métiers.

C'est en ce sens et avec pour objectif de répondre le plus efficacement possible aux attentes particulières des acteurs du secteur des marchés de capitaux que **Keyrus** a créé mi 2011, **Keyrus Capital Markets**, une entité composée d'experts métier dont la mission consiste à capitaliser sur l'ensemble des savoir-faire du Groupe **Keyrus** pour les décliner et les délivrer avec le maximum de valeur aux acteurs de ce marché de la finance.

Issus des métiers de la banque d'investissement et plus généralement de la finance de marché, spécialistes fonctionnels ou experts en technologies, les consultants seniors de **Keyrus Capital Markets** accompagnent notamment leurs clients dans :

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

Capitalisant sur le savoir-faire du Groupe **Keyrus** en matière de gestion de la performance et de systèmes d'information, collaborant également en parfaite synergie avec les consultants, experts en finance, de **Keyrus MANAGEMENT**, les équipes de **Keyrus Capital Markets** se distinguent par leur capacité à mettre les technologies au service des exigences fonctionnelles et de l'excellence opérationnelle de leurs clients. Elles contribuent ainsi à l'innovation financière et à la fiabilisation des activités qui conditionnent la confiance des acteurs, le dynamisme des marchés de capitaux, le développement des entreprises et, plus largement, la croissance économique.

1.2.5.3 - SAP HANA : Pour un meilleur accès aux données grâce à la technologie 'In Memory'

L'un des principaux défis que doivent relever les entreprises, toutes tailles et tous secteurs confondus, reste la gestion, l'analyse et le traitement du volume croissant des données en vue d'optimiser la rentabilité des activités. Les départements informatiques doivent faire face aux coûts élevés imputables à l'achat et à la maintenance du matériel nécessaire à la gestion d'importants volumes de données. De leur côté, les utilisateurs doivent pouvoir accéder rapidement aux informations et aux outils d'analyse de manière à réagir en temps voulu aux évolutions d'un marché très fluctuant.

Partenaire historique de SAP BusinessObjects et premier partenaire BI de l'éditeur en 2011, **Keyrus** a souhaité se positionner cette année comme partenaire stratégique de l'éditeur sur la toute nouvelle solution SAP HANA (High Performance Analytics Appliance) pour relever au côté de SAP ce challenge et permettre à leurs clients communs de bénéficier d'une visibilité accrue et d'un accès plus rapides aux données de l'entreprise tout en réduisant les coûts informatiques.

Avec SAP HANA, développé sous technologie In-Memory, les entreprises peuvent analyser des opérations de gestion qui s'appuient sur de gros volumes d'informations détaillées en constante évolution. Elles peuvent explorer et analyser en temps réel leurs données analytiques et transactionnelles, quelle que soit la source. Les données opérationnelles sont instantanément capturées en mémoire, tandis que des vues flexibles génèrent une présentation analytique des données en un

temps record. Des données externes peuvent être ajoutées aux modèles analytiques pour étendre l'analyse à tous les niveaux de l'entreprise.

1.2.5.4 - Vision.bi : Solutions de Business Intelligence (DW – Data Quality – Big Data)

Keyrus, a procédé en octobre 2011 à l'acquisition de 51% du capital de la société israélienne Vision.bi par le biais de sa filiale **Keyrus** Israel pour devenir ainsi l'un des leaders de la Business Intelligence sur le marché Israélien.

Cette nouvelle opération de croissance externe répond principalement à 2 enjeux stratégiques :

- Développer la plate-forme du Groupe en Israël en renforçant les équipes locales de management ainsi que le nombre de consultants expérimentés qui maîtrisent les dernières tendances et technologies du marché de la BI
- Acquérir un ensemble de nouvelles solutions logicielles innovantes et de nouveaux savoir-faire de grande qualité, immédiatement exploitables sur l'ensemble des territoires et clients du Groupe

Editeur et intégrateur de solutions de Business Intelligence, **Vision.bi** est une société créée en 2007 qui compte une quarantaine de consultants-experts spécialisés dans le conseil et la mise en œuvre de projets décisionnels de 'Data Warehouse', 'Data Quality', BI Mobile et 'Big Data', avec des solutions métiers pré-packagées s'adressant notamment aux sociétés ayant pour activité l'e-Commerce, le jeu en ligne, la banque d'investissement et le trading.

Partenaire dès sa création des éditeurs Microsoft et Oracle mais aussi d'autres éditeurs très innovants comme Greenplum (EMC Corporation) et Vertica (Groupe HP), **Vision.bi** édite et commercialise également sa propre suite logicielle qui simplifie la mise en œuvre de 'Data Warehouse' et assure une meilleure qualité des données. Ces produits, concrétisation récente de l'expertise et de l'expérience développées par l'équipe de management de **Vision.bi** depuis plus de 15 ans, représentent un actif clé pour son développement et celui du groupe **Keyrus**.

1.2.5.5 - 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 2011 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.

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 la dernière version de Microsoft Dynamics NAV.

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 Client 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.

En 2011, Dynamics KeySuite a obtenu le label « CfMD », Certified for Microsoft Dynamics.



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



Par ailleurs, **Absys Cyborg** a poursuivi son effort d'enrichissement du produit autour de plusieurs axes :

- Propositions de compte-rendu d'activité selon les temps prévus
- Intégration d'un portail collaboratif
- Gestion de la sous-traitance
- Enrichissement des indicateurs de pilotage d'activité
- Visualisation du planning en mode web
- Pilotage des affaires multi-sociétés

1.2.5.6 - 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...

En 2011, Dynamics ProBatch a également obtenu le label « CfMD », Certified for Microsoft Dynamics de la part de Microsoft.



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 manutention et de stockage, la fabrication, les instruments de mesure et les ressources.

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 intelligent.

Historiquement orienté vers l'industrie et la fabrication, vers le suivi de la qualité interne et des process, Dynamics Probatch prend depuis l'année dernière un tournant particulier pour répondre aux exigences de la grande distribution. **Absys Cyborg** a en effet plus particulièrement axé ses recherches et son développement en 2011 pour répondre aux exigences du marché, en écrivant un module « Trade » de gestion du négoce adapté à la grande distribution répondant à plusieurs grands enjeux de ce secteur (Comment par exemple appliquer l'ensemble des politiques tarifaires imposées par le secteur ou comment obtenir une visibilité des produits en « Net ligne », en « Net facture » ou encore en « Net Net » avec un prix déduit de toutes remises commerciales appliquées).

1.2.5.7 - Lancement de la nouvelle solution ERP, « Sage ERP X3 »

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

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

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



Absys Cyborg a renforcé son investissement en 2011 autour de cette ligne de produit, tant au niveau de l'effort marketing et commercial qu'au niveau de la mise en place d'une structure de services adaptée à ses ambitions. **Absys Cyborg** a opéré cet investissement sous forme de croissance organique en recrutant une dizaine de collaborateurs ainsi que par le biais de l'acquisition, en mars dernier, de la société **SSIN**, basée dans le nord de la France et spécialisée dans l'intégration de Sage ERP X3.

La part de la prise de commande de la société sur cette ligne de produit est passée de 9% à 23% entre 2010 et 2011.

1.2.6 – Développement des activités à l'international

En 2011, **Keyrus** a poursuivi l'expansion internationale de ses activités de Business Intelligence/ Performance Management en procédant en fin d'année à l'acquisition de la société **Vision.bi**, positionnée dans le Top 3 des acteurs spécialisés en Business Intelligence en Israël.

Cette nouvelle opération de croissance externe a été motivée principalement par 2 enjeux stratégiques :

- Développer la plate-forme du Groupe en Israël en renforçant les équipes locales de management ainsi que le nombre de consultants expérimentés qui maîtrisent les dernières tendances et technologies du marché de la BI
- Acquérir un ensemble de solutions logicielles innovantes et de nouveaux savoir-faire de grande qualité, immédiatement exploitables sur l'ensemble des territoires et clients du Groupe

Sur le plan national, Le groupe **Keyrus** a continué tout au long de l'année de renforcer son activité Mid Market sur les zones économiques à fort potentiel au travers d'une stratégie d'implantations locales en procédant à l'ouverture de bureaux et l'acquisition de sociétés. Cette stratégie de proximité a conduit **Absys Cyborg** en 2011 à acquérir deux nouvelles sociétés, **SSIN** et **SBI**, toutes les deux expertes en solutions Sage et implantées respectivement dans le Nord et l'Ouest de la France. Ces deux acquisitions portent l'objectif de permettre à **Absys Cyborg** de devenir rapidement le premier partenaire de Sage autour de l'offre ERP X3, solution globale qui fournit en standard une richesse fonctionnelle essentielle à la bonne gestion de l'entreprise (Finance, CRM, Ventes, Achats, Stocks et Production)..

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 2011, l'implantation géographique du Groupe **Keyrus** est la suivante :

- **France** : Paris (Siège social du Groupe à Levallois-Perret) – Besançon – Brest - Le Havre - Lille - Lyon – Marseille – Montpellier - Mulhouse – Nancy - Nantes – Rennes - Sophia Antipolis – Reims – Rouen– Strasbourg.



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



1.3 – MARCHES ET CLIENTELE

1.3.1 Les marchés de Keyrus

LE SECTEUR DES LOGICIELS ET SERVICES EN FRANCE : BILAN 2011 ET PERSPECTIVES 2012

Bilan 2011 : Une nouvelle progression du secteur en France pour la 3^{ème} année consécutive

- Malgré un deuxième semestre au contexte macro économique incertain, l'année 2011 marque un bilan positif avec une progression moyenne de 3,6% du secteur français des Logiciels & Services sur ses 3 métiers (vs + 1,5% en 2010 et +0,5% en 2009) ⁽¹⁾.
 - Conseil & Services Informatiques (+2,7%)
 - Edition de Logiciels (+3,8%)
 - Conseil en Technologies (+7,0%)
- Une demande globale toujours en hausse qui reste cependant encore impactée comme en 2010 par des cycles de ventes plus longs, une pression agressive sur les prix et des investissements qui restent insuffisants malgré une amélioration sensible de ce poste tout au long de l'année

- Une croissance par secteur positive sur l'ensemble des principaux secteurs économiques mais toujours inégale et tirée principalement par les secteurs Banque/ Assurance, Energie/ Utilities et Commerce / Distribution / Transport en premier, puis dans une moindre mesure, par l'Industrie et les Télécoms, et avec en dernier, un Secteur Public qui a marqué une décroissance sensible sur l'année
- A l'échelle européenne, une prédominance renouvelée de l'Allemagne et de la France, des difficultés toujours présentes pour les pays du sud de l'Europe comme l'Italie et l'Espagne et un bilan européen global malgré tout bien en deçà des performances réalisées par les pays Nord Américains et l'Asie notamment
- Sur le volet emploi, une excellente dynamique des grands indicateurs, toujours portée par la croissance en 2011, avec par exemple le chiffre de 40 000 recrutements sur l'année dont 30 000 cadres et un nombre en forte croissance de jeunes diplômés (3 recrutements sur 10 ont concerné en 2011 un jeune cadre ayant moins de 5 années d'expérience)

Perspectives 2012

France : Un niveau de croissance plus modeste mais toujours positif

La persistance d'un contexte économique mondial toujours incertain pour l'année 2012 risque d'impacter la croissance du secteur des Logiciels & Services dont la progression, selon les estimations de Syntec Numérique, devrait montrer cette année un ralentissement en France avec une prévision estimée à ce jour à +1,2%⁽¹⁾.

Cette prévision, somme toute positive, s'appuie sur un ensemble d'indicateurs qui attestent encore de la forte résistance du secteur des Logiciels et Services à l'intensité des effets du contexte économique. Même si il doit être moins dynamique en 2012 qu'en 2011, le niveau d'activité devrait rester stable, voire positif, avec des carnets de commande en croissance au regard d'un nombre plus important de grands projets et d'appels d'offre publiés sur le marché.

D'autre part, et selon une autre enquête menée en ce début d'année par Syntec Numérique⁽⁴⁾, les dépenses informatiques en 2012 resteront stable ou en augmentation pour 76% des DSI qui déclarent pour la majorité avoir anticipé des budgets « nouveau projet » pour cette année et continuer à vouloir externaliser leurs prestations IT, notamment pour ce qui concernent le développement d'applications et les nouvelles fonctionnalités applicatives.

Concernant les principaux métiers du secteur, le Conseil & les Services Informatiques devrait connaître un ralentissement de sa croissance en 2012, avec une progression estimée à +1%, toujours tirée par l'externalisation, la transformation des SI, la massification, la rationalisation...

L'Édition de Logiciels connaîtrait, quant à elle, une stabilisation à un niveau élevé de l'activité avec une croissance de +1.6% en 2012 (vs 3,8% en 2011) atténuée notamment par des cycles de décision qui continuent à s'allonger ainsi qu'une évolution de la nature des projets (moins de nouveaux clients, plus de ventes sur la base installée ; extension ou remplacement de logiciels...). L'évolution de ce secteur serait en outre très sensible en 2012 à l'évolution du marché de l'édition B to B SaaS ainsi que celui des 'Apps', lequel impacte très fortement le B to B depuis 2011 (consommation, nouvelles applications) et le B to C (nouveau canal de vente et de promotion des contenus) avec un très fort potentiel de croissance dans les années à venir pour le secteur.

Enfin, le ralentissement d'activité le plus sensible devrait porter sur le Conseil en Technologies qui ne connaîtrait qu'une croissance de 1,1% en 2012 (vs 7% en 2011) avec une performance toujours soutenue principalement par l'embarqué et l'offshore.

Concernant la croissance par secteur, ceux de l'Industrie, des Services et surtout de l'Energie/ Utilities s'afficheraient en premiers moteurs de croissance du secteur en 2012, suivis par les Services financiers, le Commerce et le Secteur Public. Les Télécoms et le Transport, secteurs en refonte de leur

paysage concurrentiel, marqueraient une pause en 2012 dans leur contribution à la croissance du secteur des Logiciels et Services.

Sur le plan de l'emploi et malgré un contexte plus tendu, le maintien d'un haut niveau du nombre des recrutements devrait se poursuivre avec 35 000 recrutements attendus en 2012 (vs. 40 000 en 2011), dont 30 450 cadres dans le seul secteur informatique. Ce secteur resterait ainsi le 1^{er} recruteur de cadres avec toujours une difficulté paradoxale à recruter certains profils, notamment dans les domaines de la Mobilité, de la Sécurité et des Architectures/Infrastructures.

INTERNATIONAL : UNE REPRISE INEGALE EN FONCTION DES PAYS TOUJOURS TIREE PAR DES MARCHES BI ET WEB TRES PORTEURS.

Sur le périmètre international, la croissance des marchés Logiciels et Services montrent comme en 2011 de fortes inégalités en fonction des pays. Selon une enquête d'IDC menée en février 2012, la prévision de croissance en 2012 pour ce secteur (hors Conseil en Management, BPO et Conseil en Technologies) à l'échelle mondiale serait de +4,5%, stimulée notamment par une forte reprise des Etats Unis (+5.3%) et des pays d'Asie (+6.0%) et ralentie par la régression attendue sur l'ensemble des pays de l'Europe de l'Ouest (+1.0%).

Sur l'Europe, seuls l'Allemagne et la France montreraient encore une dynamique de croissance avec respectivement +3.0% et +1.2% attendues respectivement sur ces deux pays. Le Royaume Uni montrerait, quant à lui, une décroissance du secteur estimée à -0.4%, l'Italie à -2.9% alors que l'Espagne resterait stable.

Sur l'ensemble de ces marchés, les activités liés à la Business Intelligence et environnement du Web resteraient encore très porteuses de croissance pour les entreprises, qui comme le Groupe **Keyrus**, opèrent majoritairement dans ces domaines.

La Business Intelligence est la deuxième plus forte croissance du marché mondial des logiciels d'entreprise

Dominé par SAP, Oracle et SAS Institute, le marché mondial de la Business Intelligence, des solutions analytiques et de gestion des performances, aura généré 12,2 milliards de dollars de revenus en 2011, soit une progression de 16,4 % par rapport à l'année précédente, selon une étude du cabinet Gartner rendue publique en avril 2012⁽²⁾.

Ce secteur a ainsi enregistré la deuxième plus forte croissance du marché global des logiciels d'entreprise. Cette progression s'explique notamment du fait que les professionnels des technologies de l'information (IT) continuent à investir dans la Business Intelligence, et ce « *en dépit de contraintes budgétaires* » liées à la situation économique mondiale. Par ailleurs les solutions analytiques et décisionnelles constitueraient en 2012 la priorité première des directeurs des systèmes d'information. (Source : Gartner's 2012 CIO Survey). Les projets relatifs à l'informatique décisionnelle resteront ainsi relativement protégés des coupes budgétaires. De plus, les directions des systèmes d'information ne seront pas les seules à investir dans la BI avec un regain d'intérêt attendu de la part des directeurs financiers et autres directions fonctionnels clés de l'entreprise comme les RH pour ces solutions.

Du côté des éditeurs, SAP a conservé en 2011 sa première place du marché mondial des logiciels BI – Analytics – PM, avec une part de marché de 23,6 % (2,88 milliards de dollars de revenus). Sur ce segment, l'éditeur allemand de solutions d'entreprise est suivi par quatre poids lourds américains : Oracle (15,6 % de parts ; 1,91 milliard de dollars de revenus), SAS Institute (12,6 %), IBM (12,1 %) et Microsoft (8,7 %). Hors de ce top 5, l'ensemble des autres éditeurs de logiciels décisionnels a généré une part de marché de 27,5 % (3,36 milliards de dollars de revenus 2011).

Les entreprises continueront ainsi en 2012 de se tourner vers la Business Intelligence, qui est toujours vue comme un outil essentiel leur donnant agilité et efficacité dans leurs affaires. Les trois principaux facteurs garant de la croissance du marché de la BI resteront similaires à l'an passé :

- 'Consommation' 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

e-Business/ e-Commerce : l'un des secteurs les plus dynamiques et innovants

Le marché e-Business et Web poursuivra à nouveau en 2012 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.

L'e-Commerce reste cette année l'un des secteurs parmi les plus dynamiques en France et en Europe. Passant de 120 milliards d'euros en 2008 à plus de 200 milliards en 2011 en Europe, il a connu une croissance de 67% au cours des 3 dernières années. En 2011, les ventes en ligne ont continué de progresser fortement, augmentant de 18% sur un an, soit 7,8% du total des ventes de détail en Europe. En comparaison, les ventes Internet aux Etats-Unis augmentaient de seulement 12,8% en 2011. Le marché du e-commerce européen a donc connu une croissance plus forte que celui du marché nord américain au cours des quatre dernières années et cette tendance devrait encore se confirmer en 2012. (Source: Enquête Kelkoo/ Centre for Retail Research – Mars 2012).

Un marché ERP en forte reprise

Enfin, 2012 devrait constater selon une étude IDC un retour à une croissance soutenue pour les ventes de logiciels de gestion et d'ERP. A + 3,5%, le marché des ERP et des logiciels de gestion Best of Breed a retrouvé en 2011 un niveau de croissance soutenu après avoir enduré une nouvelle année difficile en 2010 (+0,4%). Sauf retournement de conjoncture macroéconomique, cette croissance est appelée à durer et à se renforcer légèrement au cours des prochaines années à un rythme annuel moyen de + 4,2% sur la période 2011-2014. En 2011, ce phénomène provient d'une part d'une nette accélération de la croissance des segments qui ont le mieux résisté à la crise (RH, Performance financière, gestion de portefeuilles de projets, gestion des ressources en mode SaaS, marché des organisations de 100 à 500 salariés) et d'autre part d'un redémarrage d'autres domaines jusqu'ici en souffrance (Organisations de moins de 100 salariés ERP Grands Comptes, Comptabilité-Finance, Gestion de la production, secteurs de l'Industrie, du Retail et de l'Assurance). Le marché des ERP sort donc de la récession en 2011 et retrouve une croissance solide à +3,1% qui devrait se poursuivre en 2012, tirée par la demande renaissante en logiciels de gestion dans les secteurs du Commerce, des Services aux entreprises et plus généralement au sein des entreprises de moins de 100 salariés.

Sources : 1/ Syntec Numérique - Information presse du 5 avril 2012
2/ Gartner's 2012 CIO Survey.- 2 avril 2012
3/ IDC France - Le Marche de l ERP et des logiciels de gestion – 15 mars 2012
4/ IDC /Syntec Numérique - Enquête DSI – Février 2012

1.3.2 Clients

Keyrus compte à fin 2011 près de 400 clients Grands Comptes et MGE ainsi que quelque 3800 références moyennes entreprises opérant dans les principaux secteurs d'activités.

1.3.2.1 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 400 sociétés Grands Comptes et MGE (dont plus de 80 Global Fortune 500) appartenant à l'ensemble des principaux secteurs de l'économie (Industries/industrie pharmaceutique, Télécommunications, Banque, Finance et Assurances, Services, Distribution, Utilities, Administration) avec sur 2011 un accroissement sensible des comptes des secteurs des Télécommunications, des Services, de la Distribution, de l'industrie 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 2011, **Keyrus** a de nouveau renouvelé l'ensemble de ses référencements stratégiques majeurs.

Quelques références Grands Comptes et MGE 2011 :

BANQUE - ASSURANCE	AXA -Banque de France –BNP Paribas – CLAL - Crédit Agricole - - HSBC – Groupama - LCL – Banque Palatine - Société Générale
INDUSTRIES	AbInBev - Arkema - Eiffage – Geoxia - Heineken – Imerys - Nestlé - Pernod Ricard - Pratt & Whitney Canada – PSA - Renault – Somfy - Wolseley
SANTE - PHARMACEUTIQUE	American Hospital of Paris - APHP - AstraZeneca – Sanitas - GlaxoSmithKline - L'Oréal – Merck - Novartis Pharma - Sanofi – Servier - UCB
TELECOMS - MEDIAS - TECHNOLOGIES	Belgacom - Bell Canada – Bertelsmann - Canal + - France Télécom - Hewlett Packard – IBM - Matra – SFR – Telefonica
SERVICES - DISTRIBUTION	Accor - Adeo – Belron Canada - Carrefour - Casino - El Corte Ingles - DHL – DP World – Galeries Lafayette - Louis Dreyfus Commodities - Manpower – Sodexo –TNT – 3 Suisses
ADMINISTRATION	AFSAPPS - Assurance Maladie du Quebec – EFS - Inria – Ministère de l'Intérieur - Ministère de la Justice - La Poste - Région Rhône Alpes – Région Wallonne – UCANSS – Ville de Lausanne - Ville de Marseille
UTILITIES	Air Liquide - Antargaz - Areva - EDF - Electrabel - Gaselys - GDF Suez – Hydro Quebec - Total - Ultramar - Veolia

LA CLIENTELE MID-MARKET

Keyrus détient, au travers de sa filiale **Absys Cyborg**, un portefeuille important de plus de 3800 d'entreprises dont le CA est compris entre 5 et 200 M€, et dont l'effectif est compris entre une fourchette large de 30 et 2000 personnes. Les budgets de ces projets pour ces clients varient de 20 K€ à 1 M€.

Les 3 800 clients sont issus de secteurs d'activités très divers : Industrie, Services, Transport, Santé, Energie & Utilities, Informatique et Télécoms, Banques, Mutuelles et Assurance.

Le chiffre d'affaires 2011 comporte une partie récurrente significative de contrats de maintenance annuels qui représentent 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 :

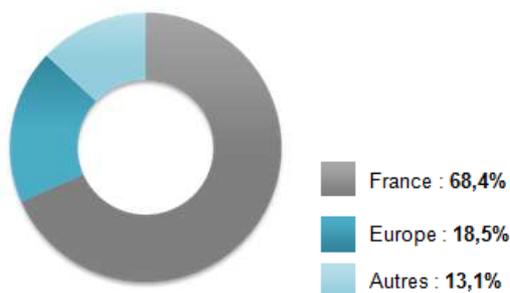
- Les mises à jour « légales »
- La mise à jour fonctionnelle
- La mise en conformité face aux évolutions technologiques
- Le paramétrage et la mise en place de nouveaux besoins fonctionnels
- Le paramétrage et les mises en place de produits complémentaires

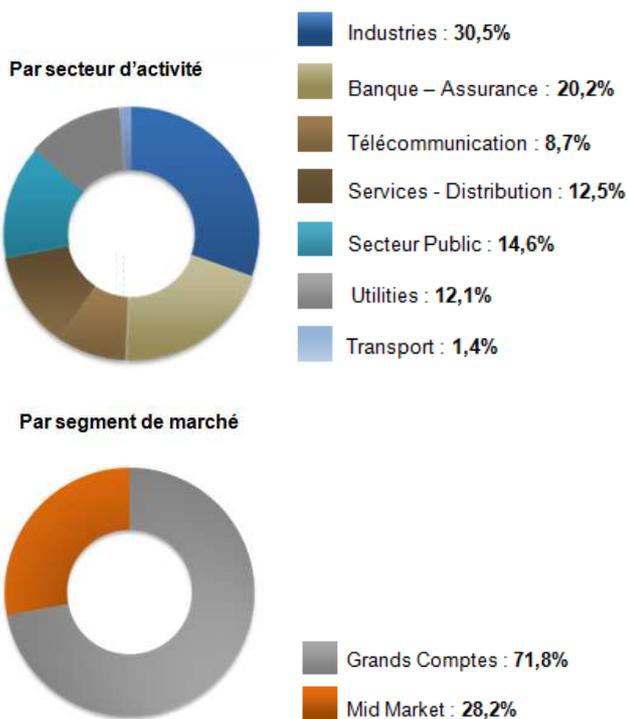
Cette clientèle a des exigences particulières de réactivité et de proximité géographique auxquelles répond **Absys Cyborg** par sa couverture géographique et ses 16 agences. Elle requiert également une grande expertise dans la connaissance des besoins spécifiques des entreprises de taille moyenne.

Souvent confrontés à des acteurs disparus ou incapables de maintenir une vieille technologie, 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 d'une dizaine d'années maintenant.

Répartition du CA 2011 :

Par zone géographique





En termes de contribution sur ces deux segments de marché, l'activité du Groupe en 2011 se répartit comme suit :

En M€	Grands Comptes	Mid Market	Groupe
Chiffre d'affaires	99,1	38,9	138,0
Résultat Opérationnel Courant*	1,9	2,4	4,3
Charges et produits non récurrentes	0,2	0,0	0,2
Résultat Opérationnel	2,1	2,4	4,5

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
 - 86,9% pour l'année 2010
 - 85,3% pour l'année 2011
 - 82,7% pour le 1^{er} trimestre 2012
- Pour l'activité Mid Market
 - 61,7% pour l'année 2010
 - 61,1% pour l'année 2011

- 60,0% pour le 1er trimestre 2012

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 congés de maternité) pour l'ensemble du personnel productif.

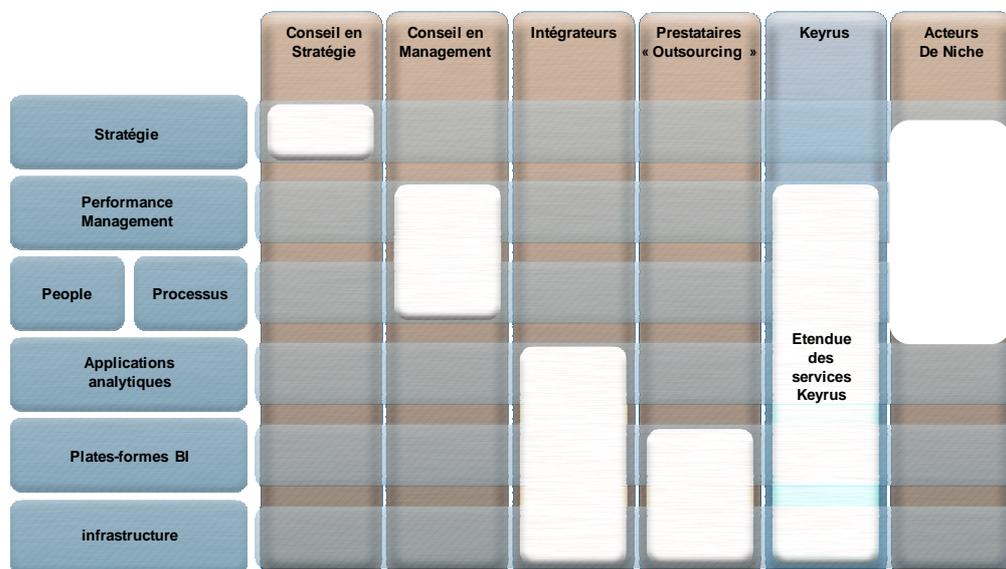
1.4 – L'UNIVERS CONCURRENTIEL DE LA SOCIETE

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

Sur 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 :

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

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 de trois types :

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

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

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

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

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

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

II – ORGANISATION ET PRINCIPALES FILIALES DU GROUPE

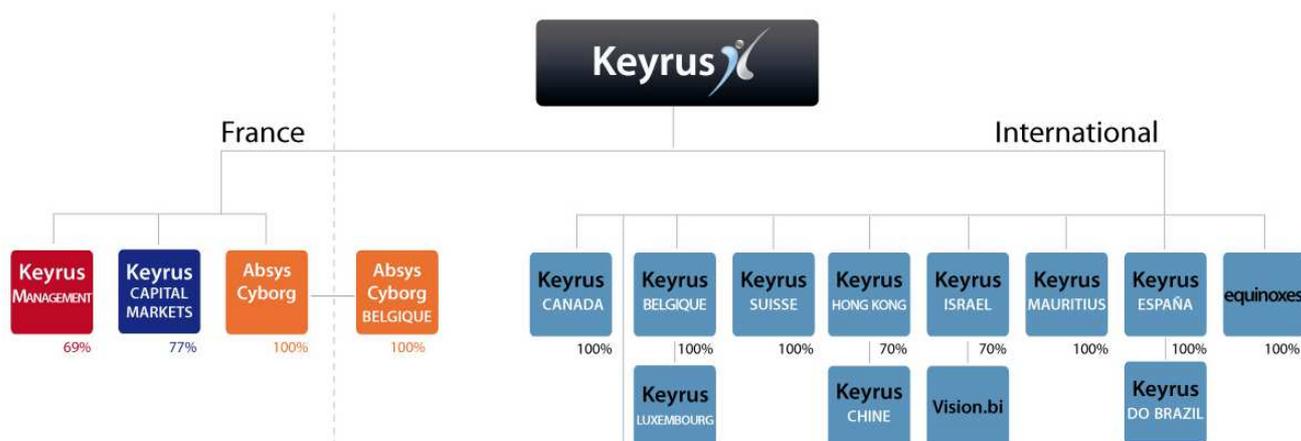
2.1 - ORGANIGRAMME JURIDIQUE

Au 31 décembre 2011, **Keyrus** détient directement ou indirectement l'ensemble des filiales du Groupe et en assure la Direction générale.

Keyrus a créé une nouvelle société :

- **Keyrus Capital Markets**

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



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

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

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

Un détail de ces conventions intra-groupe est présenté à la page 62.

2.2 - PRINCIPALES FILIALES DU GROUPE KEYRUS

Tableau des principales 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	1 665	280	100%	985	985	7 369	754	-
Absys - Cyborg	1 000	3 736	100%	9 667	9 667	38 693	2 921	1 400
Keyrus Suisse	123	113	100%	32	32	2 514	257	-
Keyrus Belgium	125	2 131	100%	5 999	5 999	13 506	719	-
Keyrus Biopharma Belgium	100	-124	75%	75	75	7 971	3	-
Keyrus España	29	-472	100%	2 545	2 545	2 623	-167	-
Keyrus Management	300	-1 104	100%	300	300	3 251	-588	-

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

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

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

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

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

2.3 - ORGANIGRAMME FONCTIONNEL

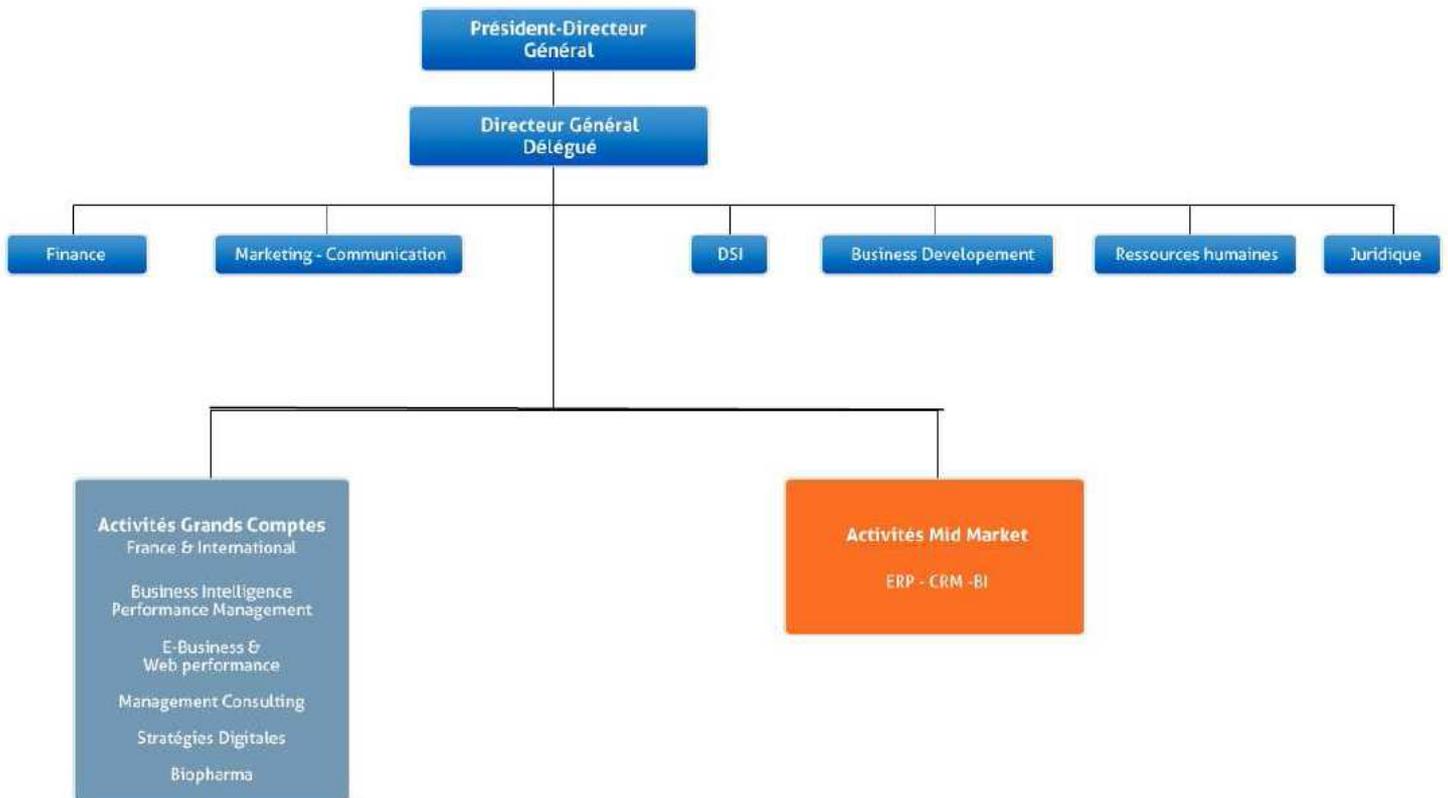
Keyrus dispose d'une organisation qui favorise l'agilité, le travail collaboratif ainsi que la responsabilité au service d'une relation durable avec ses clients.

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

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

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

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



III – VISION POUR LE FUTUR

Etre l'acteur de référence 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 organisations 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 lancé officiellement en 2011 son cabinet de conseil, **Keyrus MANAGEMENT**, en ajoutant 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 général, 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.

EXECUTIVE SERVICES

Keyrus MANAGEMENT 

Conseil en Management

spikly

Stratégies Digitales

PERFORMANCE SOLUTIONS SERVICES

Keyrus 

Business Intelligence

e-Business & Performance Web

Solutions de Gestion ERP - CRM

Centre Innovation: Veille Technologique – Incubation – R&D – Développement de Solutions

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 continuera de renforcer sa politique d'alliances en s'appuyant sur l'ensemble des territoires sur lesquels le Groupe **Keyrus** est présent.

IV – POLITIQUE D'INVESTISSEMENT

4.1 - Investissements opérationnels

Les investissements du Groupe **Keyrus** sur les Grands Comptes se sont concentrés en 2011 sur :

- En France, le développement de l'agence de communication digitale nouvelle génération – **Spikly** : Après une année 2010 d'initiation, le concept est aujourd'hui affiné et capitalise plus largement sur les compétences technologiques de **Keyrus** en matière de solutions Web
- En Belgique, le développement de l'activité Pharma, lancée en 2010, avec une forte progression cette année (+35%)
- En Chine, l'accompagnement de plusieurs clients français et l'ouverture de premiers comptes locaux
- En Israël, l'acquisition de l'un des leader régionaux de la Business Intelligence avec l'objectif de renforcer les compétences techniques du Groupe autour de solutions majeures ou innovantes
- Plus globalement, l'innovation avec la poursuite des investissements sur les produits de la marque **Keyrus** et des partenariats avec les éditeurs innovants Oracle Endeca, Exalead, Hybris Software, EMC Greenplum, QlikTech, Tableau Software, MeLLmo Roambi, Vertica et la gamme de produits Vision.bi.(Leganto et Quality Gates)
- Le développement de l'activité conseil en management via la société **Keyrus MANAGEMENT** qui compte à ce jour 8 associés et 50 collaborateurs avec la présence à ce jour de bureaux à Paris, Bruxelles et Sao Paulo. 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 au travers de l'acquisition de la société SSIN survenue en mars 2011.

4.2 - Opérations de croissance externe réalisées en 2011

Après une période 2009 et 2010, pendant laquelle **Keyrus** n'a procédé à aucune opération de croissance externe, l'année 2011 a été marquée par des acquisitions ciblées sur ces deux segments de marché. Ces acquisitions s'inscrivent pleinement dans la stratégie de développement externe du Groupe et répondent à la triple exigence de la direction :

- Renforcer la présence de **Keyrus** sur ses marchés, technologies et/ou zones géographiques
- Bénéficier de synergies fortes avec l'organisation en place, permettant la mise en place de meilleures pratiques
- Intégrer des sociétés opérationnelles et rentables

Au sein de l'activité Mid-Market, **Keyrus**, au travers de sa filiale **Absys Cyborg** a acquis la société SSIN, renforçant très significativement ses compétences sur l'ERP Sage X3, en particulier sur la région Nord de la France.

Par ailleurs, **Absys Cyborg** a acquis le 6 janvier 2012 la société SBI, renforçant ainsi son expertise autour des solutions de SAGE X3 et SAGE PME et sa couverture de la région Ouest de la France.

La société SBI est un acteur régional de référence dans l'intégration des Solutions de Gestion Sage à destination des PME et des entreprises du Mid Market. SBI a réalisé en 2011 un chiffre d'affaires de 1,3 M€ et comptait 12 collaborateurs au 31/12/2011.

En ce qui concerne l'activité Grands Comptes, **Keyrus** Israël a acquis 51% de la société Vision.bi basée en Israël le 3 octobre 2011, renforçant ainsi l'activité BI du Groupe en Israël au travers de logiciels développés en interne ainsi que son expertise dans le domaine porteur du 'Big Data'.

Au 31 décembre 2011, le montant total de la dette résiduelle sur l'ensemble des acquisitions du groupe est de 2503 K€ et correspond aux acquisitions des sociétés **Vision.bi**, **SSIN**, **Universal Testing** et de **Keyrus do Brazil**.

4.3 – RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT, BREVETS, LICENCES

Sur l'exercice 2011, 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.

4.3.1 - GRANDS COMPTES

Au cours de l'exercice 2011, **Keyrus** a effectué des travaux de R&D soutenus pour chacune de ses activités majeures en France et dans ses principales filiales.

- Développement de logiciels de haute technologie autour des plates-formes: SAP/BusinessObjects (en support de la prochaine plate-forme V4.1), Microsoft (Vision.bi Leganto for Microsoft, Keysuite et Dynamics Probatch for Microsoft Dynamics Nav...) et QlikTech (Version Manager for QlikView, K@Prim pour QlikView).
- Investissement continu au sein du Centre Innovation de **Keyrus**, transverse aux activités du Groupe, pour identifier et valoriser les nouvelles solutions technologiques innovantes les plus pertinentes du marché, en particulier dans les domaines du Web et de la BI et développer des savoir-faire distinctifs, vecteurs d'avantages concurrentiels pour **Keyrus**. Le Centre Innovation de

Keyrus a par exemple en 2011 particulièrement exploité l'apport des technologies Web au monde de la BI pour développer et mettre en place de nouvelles offres autour des concepts porteurs de l'année que sont, entre autres, le « Searchandising », la « Mobilité », le « Big Data » et l'« Hébergement en mode Cloud ou Saas ».

- Développement de solutions décisionnelles pour plusieurs secteurs d'activité tels que la santé, le secteur public, finance de marché... répondant à la mise en place de nouvelles réglementations en termes de reporting et pilotage d'activité.
- Conception et Développement de projets innovants dans le domaine de la Recherche Clinique. (Reporting en pharmacovigilance - Conseil et prédiction en économie de la santé/ PMSI - Marketing Pharmaceutique (Statistiques, prédictions et données symboliques).

4.3.2 - MIDDLE MARKET

Absys Cyborg, filiale du groupe **Keyrus** et spécialiste des Solutions de Gestion pour le Mid Market a développé et élargi en 2011, sur base des produits de la gamme Microsoft Dynamics NAV, plusieurs solutions ERP verticales destinées aux entreprises de services aux professionnels ainsi qu'aux industries de transformation, du semi process et du BTP.

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

Absys Cyborg, a élargi en 2011 la couverture fonctionnelle de sa solution ERP de gestion d'affaires, « Dynamics KeySuite », lancée en 2009 et destiné plus particulièrement aux entreprises moyennes du secteur des services.

Dans un contexte économique où les entreprises de services aux professionnels (PSO) doivent apprendre à gérer au mieux les opportunités d'affaire, la Relation Client ainsi que les Ressources Humaines, **Absys Cyborg** a développé un ensemble d'applicatifs qui permet aux sociétés de ce segment de disposer d'outils informatiques à technologie innovante et avancée.

En 2011, la solution Dynamics KeySuite a obtenu le label « CfMD », Certified for Microsoft Dynamics.

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

Spécialisée dans l'intégration d'ERP depuis plus de 20 ans, **Absys Cyborg**, a également continué de développer en 2011 sa solution « Dynamics ProBatch », solution ERP innovante dédiée aux industries de transformation et du semi-process, en proposant notamment de nouveaux modules pré-paramétrés qui permettent d'enrichir la solution initiale de Microsoft : communication EDI avec les partenaires, échanges inter-sociétés, workflow procédural, picking et terminaux intelligent.

Avec ses fonctions métiers intégrées et pré-paramétrées, cette solution couvre ainsi aujourd'hui 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...

En 2011, Dynamics ProBatch a également obtenu le label « CfMD », Certified for Microsoft Dynamics de la part de Microsoft pour ses travaux et investissements sur cette solution.

Il est à noter que **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 2011 & 2012.

V – RESPONSABILITE SOCIETALE, ENGAGEMENT SOCIAL ET DEVELOPPEMENT DURABLE

Le Groupe **Keyrus** est convaincu que la réussite durable pour une entreprise passe par la définition claire mais surtout l'application rigoureuse d'un ensemble de principes rassemblant à la fois la responsabilité sociétale de l'entreprise, son comportement et ses actions face au développement durable et aux problèmes d'environnement ainsi que son engagement social. Ces principes guident quotidiennement, à coté de nos valeurs fortes défendues depuis l'origine de la société, l'ensemble de nos relations et actions vis-à-vis de nos collaborateurs, de nos clients, de nos fournisseurs et de tout autre acteur amené à collaborer avec le Groupe.

Conscient de l'importance croissante des enjeux liés à ces principes et dans le cadre de la mise en place de nouvelles réglementations tel que par exemple le Grenelle II de l'Environnement, **Keyrus** a décidé de formaliser dès 2011 une large politique RSE comportant un ensemble d'engagements et d'actions concrètes attestant de sa volonté de devenir un acteur responsable et engagé.

La définition de cette stratégie est placée sous la responsabilité de la direction générale du Groupe avec une forte implication dans sa mise en œuvre de l'ensemble des directions majeures du groupe, en France comme à l'étranger.

5.1 RESPONSABILITE SOCIETALE

5.1.1 Un acteur responsable et engagé

Keyrus s'engage dans une pratique commerciale responsable, créatrice de valeur ajoutée pour l'ensemble de ses partenaires, qu'ils soient clients, collaborateurs, fournisseurs, actionnaires... La vision du Groupe est de développer de manière pérenne un référentiel de valeurs fortes communes à l'ensemble des acteurs internes à l'entreprise et partagé également par l'ensemble de ses partenaires extérieurs.

VALEURS ET ETHIQUE

Fidèle à ses valeurs morales fondamentales dont font partie la diversité, le respect d'autrui et de ses engagements, **Keyrus** s'est doté d'un code éthique strict qui guide l'ensemble de sa conduite et de ses pratiques, et qui le mène quotidiennement à agir concrètement en vue d'un monde plus juste et plus humain. Ce code éthique, charté et disponible sur nos sites Internet, guide l'ensemble de nos pratiques internes et commerciales.

RESPONSABILITE SOCIALE ET BIENVELLANCE AU TRAVAIL

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

Société internationale et multiculturelle, **Keyrus** respecte sur l'ensemble des territoires où le Groupe est implanté et défend depuis son origine la diversité humaine et culturelle de son personnel en s'engagement activement dans 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 2011, **Keyrus** a renforcé ses actions en ce sens en rédigeant une nouvelle charte de recrutement doublée d'une charte des recruteurs, laquelle engage tout manager ou collaborateur du Groupe intervenant dans un processus de recrutement à opérer la sélection des candidats uniquement sur

des critères de compétences, qualifications et motivations en excluant tout critère d'ordre privé, ethnique et personnel.

- **Keyrus** est membre fondateur de l'Association Française des Managers de la Diversité, créée en 2007, et a animé, à ce titre en 2011, 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 2011, **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. En 2011, le bilan des Parrainages exercés par les collaborateurs de **Keyrus** dans le cadre de son engagement au côté de l'association « Nos quartiers ont du talent » fait apparaître 24 parrains pour un nombre de 60 jeunes parrainés avec à la clé un nombre de 24 jeunes parrainés embauchés.

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.

Concernant la bienveillance au travail, elle est aujourd'hui une réelle nécessité dans l'entreprise en ces temps de crise. **Keyrus** s'intéresse en ce sens comme de plus en plus d'entreprises au bien-être de ses salariés. Se sentir bien sur son lieu de travail est une source de motivation pour tout salarié, donc de compétitivité et de performance pour l'entreprise, qui n'est plus à prouver. Selon de nombreuses études scientifiques, l'empathie et la bienveillance font partie de la nature humaine. Les experts voient dans cette attitude une solution aux crises morales, économiques et sociales. Il devient alors possible de conjuguer performance et bienveillance au travail. La bienveillance au travail part du cadre relationnel qui permet de poser une relation de confiance et de respect mutuel que favorisent le Groupe **Keyrus** en appliquant 3 principes pour améliorer les relations intra entreprise et faire baisser le stress de ses collaborateurs : Donner du sens au travail, cultiver l'intelligence relationnelle et veiller au bien-être de chaque salarié, notamment en lui assurant un environnement de travail agréable et adapté.

Concernant cet environnement de travail, le Groupe opérant sur un nombre importants de sites différents en France comme à l'étranger, s'assure par exemple constamment que ses locaux et méthodes de travail respectent les règles les plus strictes de sécurité et de confort pour l'ensemble de ses collaborateurs afin que ces derniers puissent exercer leurs activités dans les meilleures conditions de bien être possibles. Ceci concerne l'aménagement d'espaces de travail et de détente spacieux et agréables, l'isolation et la climatisation appropriées, quand cela est possible, des bureaux ou la fourniture d'un équipement adapté notamment pour les personnes pouvant souffrir de déficiences physiques.

UNE FORTE ECOUTE CLIENTS ET UNE RELATION DANS LA DUREE

Keyrus tient à être également un acteur responsable et engagé auprès de ses clients en marquant une priorité à appréhender et comprendre parfaitement leurs besoins pour ne leur fournir que les solutions les plus pertinentes et adaptées dans un souci de maîtrise de coûts et de retour sur investissement. Chaque projet porte ainsi des indicateurs de performance avec des résultats parfaitement mesurables. **Keyrus** prend également très au sérieux l'écoute et le dialogue avec ses clients en établissant une relation de proximité avec chacun, laquelle pouvant s'établir directement avec les membres de la direction, et en envisageant chaque relation dans la durée, soucieux de satisfaire et fidéliser sa clientèle pendant de nombreuses années.

UN CODE ETHIQUE PARTAGE AVEC LES FOURNISSEURS

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

UNE RESPONSABILITE ENVIRONNEMENTALE AFFIRMEE

Keyrus est un acteur éco-responsable. 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 déchets, équipements et consommables. **Keyrus** met en place également et régulièrement des campagnes de communication de sensibilisation aux impacts environnementaux liés à l'activité du Groupe pour accroître la prise de conscience et motiver ses collaborateurs à agir pour le respect de l'environnement. En 2011, la société **Keyrus** a renouvelé par exemple son adhésion à une plate-forme de covoiturage initialisée par la Ville de Levallois-Perret afin de limiter la circulation automobile dans la ville et de contribuer ainsi à la réduction de l'émission de polluants et de gaz à effet de serre.

En 2011, le Groupe **Keyrus** a franchi une étape importante dans son engagement à faire évoluer rapidement et efficacement son approche sur la responsabilité sociale ainsi que sur le développement durable en adhérant au programme 'Global Compact' des Nations Unies. Les entreprises et organisations membres de ce programme soutiennent et respectent dix principes relatifs au respect de l'environnement, aux droits de l'homme, au droit du travail et à la lutte contre la corruption. **Keyrus** s'engage ainsi par cette adhésion à respecter les lois et réglementations internationales et en particulier, les conventions fondamentales sur les normes du travail établies par l'Organisation Internationale du Travail. **Keyrus** encourage également les déplacements via les transports en commun quand ils sont possibles et favorise la location des véhicules les moins polluants dans le cadre du renouvellement de sa flotte de véhicules d'entreprise.

5.1.2 Des valeurs fortes et partagées

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

Chez **Keyrus**, les valeurs ne sont pas des déclarations figées sur papier glacé. Elles vivent au quotidien, portées par chacun et partagées par tous.

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

C'est aussi **le respect des engagements** que nous prenons vis-à-vis de nos clients et les uns vis-à-vis des autres, en ayant à cœur la réussite des projets et le partage du succès. Nous disons ce que nous faisons en toute transparence et nous faisons ce que nous disons pour ancrer notre crédibilité future et développer une confiance réciproque avec nos clients et autres partenaires. C'est ce respect des

engagements qui depuis de longues années renforce nos relations et notre réputation et développe une fidélisation clients stratégique pour le Groupe.

C'est, fondamentalement, **le sens et la qualité du service**, qui guident aussi bien la manière dont nos équipes conduisent les projets qui leurs sont confiés que les relations avec nos clients et au sein des équipes, dans un esprit d'entraide et de collaboration.

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

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

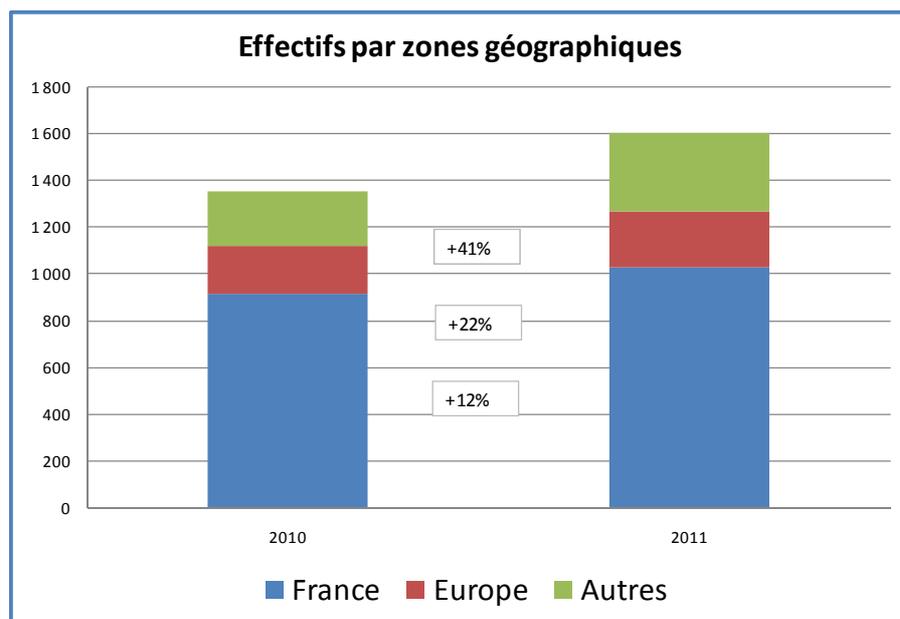
Keyrus adopte depuis son origine un code éthique strict qui est au cœur de sa culture et guide l'ensemble de sa conduite et de ses pratiques.

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

5.2 LES RESSOURCES HUMAINES

En 2011, le Groupe **Keyrus** a vu ses effectifs croître de plus de 21% avec l'arrivée de 249 collaborateurs. L'activité Grands comptes enregistre la majeure partie de cette évolution avec 221 nouveaux collaborateurs sur l'année.

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



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

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

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

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

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

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

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

Groupe international favorisant les synergies entre ses différentes entités, les cours de langues se développent en présentiel, par téléphone ou e-Learning et visioconférence, afin d'améliorer l'employabilité de nos équipes sur des projets internationaux et développer la mobilité au sein du Groupe.

5.3 KEYRUS ET L'ENVIRONNEMENT

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

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

Ces actions d'informations portent de manière générale sur :

- La prise en compte de sa politique environnementale dans les formations sur la responsabilité sociale du Groupe et la sensibilisation et motivation des collaborateurs sur les enjeux environnementaux présents et futurs
- Le respect des lois et réglementations locales et internationales sur l'environnement
- La mise en place à l'échelle du Groupe d'indicateurs de mesure de la performance des actions environnementales conduites par le Groupe, lesquels sont retranscrits dans un rapport RSE qui sera édité annuellement à compter de 2012

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

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

IMMEUBLES ET LOCAUX

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

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

chauffage et de climatisation sont réglés en fonction des périodes climatiques et, dans la mesure du possible, chaque collaborateur peut intervenir sur la modification ou coupure de ces systèmes pour permettre une économie d'énergie.

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

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

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

MATERIELS ET EQUIPEMENTS

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

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

TRANSPORT ET DEPLACEMENTS PROFESSIONNELS

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

Keyrus encourage régulièrement ses collaborateurs à :

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

PRESTATION DE SERVICES ET FOURNITURE DES OFFRES

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

APPROVISIONNEMENT AUPRES DES FOURNISSEURS ET PARTENAIRES

Keyrus développe une politique d'achat qui tient compte :

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

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

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

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

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

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

L'administration de **Keyrus** est confiée à un conseil d'administration composé au 31 décembre 2011 de six membres. Le mandat des administrateurs est d'une durée de six ans renouvelable. Les statuts de **Keyrus** prévoient que le conseil d'administration est composé de 3 à 18 membres sous réserve de la dérogation prévue par la loi en cas de fusion.

Profils des administrateurs

- **Eric COHEN**

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

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

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

- **Rébecca MEIMOUN**

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

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

- **Laetitia ADJADJ**

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

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

- **Didier TAUPIN**

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

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

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

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

- **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.

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

Autre information

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

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

II – CONFLITS D'INTERETS

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

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

Le rapport spécial des commissaires aux comptes figurant page 62 présente l'ensemble des conventions directes ou indirectes passées et en cours entre des mandataires sociaux et la société.

III – REMUNERATIONS ET AVANTAGES

Le tableau ci-dessous rend compte de la rémunération brute totale et des avantages en nature versés et dues au titre des exercices 2011 et 2010 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 2011 est de 773.584 € dont 14.132 € relatif aux avantages en nature. Les jetons de présence s'ajoutent à ce montant à concurrence de 50.000 €.

La rémunération globale, hors avantages en nature se décompose comme suit :

Tableau N°1 - Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant ou mandataire social		
	2010	2011
	Montants dus	Montants dus
Eric COHEN - Président directeur général		
Rémunération fixe	240 000	240 000
Rémunération variable	100 000	100 000
Rémunération exceptionnelle	0	0
Jetons de présence	34 000	34 000
Avantages en nature		
Total	374 000	374 000
Rebecca MEIMOUN - Directrice des ressources humaines		
Rémunération fixe	85 000	85 000
Rémunération variable	15 000	15 000
Rémunération exceptionnelle	0	0
Jetons de présence	1 500	1 500
Avantages en nature	1 440	1 440
Total	102 940	102 940
André LIPOVSKY - Directeur financier		
Rémunération fixe	120 000	60 000
Rémunération variable	30 000	15 000
Rémunération exceptionnelle		
Jetons de présence	1 000	
Avantages en nature		5 320
Total	151 000	80 320
Didier TAUPIN - Directeur général délégué		
Rémunération fixe	200 000	200 000
Rémunération variable	100 000	100 000
Rémunération exceptionnelle	0	0
Jetons de présence	1 000	1 000
Avantages en nature	15 949	12 506
Total	316 949	313 506

Les rémunérations perçues par Madame Rébecca MEIMOUN et Monsieur André LIPOVSKY tant au cours de l'exercice 2011 que de l'exercice 2010, l'ont été au titre de leur contrat de travail avec la société **Keyrus SA**. Monsieur André LIPOVSKY a quitté la société au 30 juin 2011.

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 2011 et 2010, 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 14.132 € au titre de 2011 et 17.839 € au titre de 2010 et se répartissent comme suit :

Tableau récapitulatif des avantages en nature de chaque dirigeant social ou mandataire social		
en Euros	2011	2010
M. Eric COHEN	Néant	Néant
Mme. Rebecca MEIMOUN	1 626	1 440
M. Didier TAUPIN	12 506	15 949
M. André LIPOVSKY	Néant	Néant
TOTAL	14 132	17 389

Tableau des jetons de présence

Les jetons de présence versés en 2011 et 2010 se décomposent comme suit :

Exprimé en €			
ADMINISTRATEURS	ANNEE 2011	ANNEE 2010	
Eric COHEN	34 000	37 500	
Rebecca MEIMOUN	1 500	1 000	
Laetitia ADJADJ			
Philippe LANSADE	1 500	1 000	
Serge ANIDJAR		500	
André LIPOVSKY	1 000		
Didier TAUPIN	1 000		
Claude BENMUSSA	11 000		
TOTAL	50 000	40 000	

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

	2010		2011	
	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	
<u>Philippe LANSADE - Administrateur</u>				
Rémunération fixe				
Rémunération variable				
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de présence		1 500	1 500	
Avantages en nature				
Total		1 500	1 500	
<u>Claude BENMUSSA</u>				
Rémunération fixe				
Rémunération variable				
Rémunération exceptionnelle				
Jetons de présence		11 000	11 000	
Avantages en nature				
Total		11 000	11 000	

Tableau des titres donnant accès au capital

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

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

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

Au cours de l'exercice 2011, les mandataires sociaux n'ont pas exercé des options, des BSPCE et des BSA.

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

Actions de performance devenues disponibles pour chaque mandataire social
N/A

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

	31/12/2011 CLOTURE	VARIATION EXERCICE ANNULATION DE BSAAR	31/12/2010 BSAAR 2008
Date de l'assemblée	27/06/2008		27/06/2008
Date du conseil d'administration	27/06/2008		27/06/2008
Nombre de bons autorisés	2 655 519		2 655 519
Nombre de bons attribués	2 584 623		2 584 623
Nombre de bons caducs au 31/03/2011	0		0
Nombre de bons exercés	422		0
Nombre de bons exerçables au 31/03/2011	0		0
Nombre total d'actions souscrites	422		0
Nombre total d'actions pouvant être souscrites	2 584 201		2 584 623
Dont dirigeants	1 100 000		1 100 000
Nombre de personnes concernées	59		59
Dont dirigeants	2		2
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 €

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.

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers

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

	Contrat de travail		Régime supplémentaire de retraite		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement des fonctions		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
<u>Monsieur Eric COHEN</u>		X		X		X		X
Président directeur général								
Date début de mandat :	22/06/2005							
Date de fin de mandat:	AGO comptes 31/12/2016							
<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 31/12/2016							
<u>Madame Laetitia ADJADJ</u>		X						
Administrateur								
Date début de mandat :	22/06/2005							
Date de fin de mandat:	AGO comptes 31/12/2016							
<u>Monsieur André LIPOVSKY</u>	X			X		X		X
Directeur Financier Groupe								
Date début de mandat :	10/06/2010							
Date de fin de mandat:	07/06/2011							
<u>Monsieur Philippe LANSADE</u>		X						
Administrateur								
Date début de mandat :	22/06/2005							
Date de fin de mandat:	AGO comptes 31/12/2016							
<u>Monsieur Didier TAUPIN</u>		X		X	X			X
Directeur général délégué - administrateur								
Date début de mandat :	N/A							
Date de fin de mandat:	AGO comptes 31/12/2015							
<u>Monsieur Claude BENMUSSA</u>		X						
Administrateur								
Date début de mandat :	10/06/2010							
Date de fin de mandat:	AGO comptes 31/12/2015							

Les rémunérations perçues par Madame Rébecca MEIMOUN et Monsieur André LIPOVSKY au cours de l'exercice 2011 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.

IV – FONCTIONNEMENT DES ORGANES D’ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

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

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

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

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

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

Aux actionnaires,

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

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

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

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

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

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

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

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

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DEJA APPROUVES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE

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

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

• CONVENTION DE PRESTATIONS DE SERVICES

Keyrus – Keyrus Espagne (ex Etica Software)

Le Conseil d'administration du 30 décembre 2005 a autorisé la signature d'une convention de prestations 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 2011, 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 prestations 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 2011, le montant facturé se décompose comme suit par société :

- | | |
|---|-----------|
| - Keyrus Suisse | 101.500 € |
| - Keyrus Belgique (ex. Solid Partners) | 158.000 € |

Keyrus SA – Absys Cyborg

Le Conseil d'administration en date du 20 juillet 2000 avait autorisé la signature d'une convention de prestations de services entre **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 2011, 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 2011, les positions de **Keyrus SA** étaient les suivantes :

- Compte courant avec **Keyrus Espagne** (créance) 616.947 €
- Compte courant avec **Keyrus Do Brazil** (créance) 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 2011, la position de **Keyrus SA** (intérêts courus inclus) était la suivante :

- Prêt à **Keyrus Benelux** 119.537 €

Dans le cadre de cette convention, les charges comptabilisées au cours de l'exercice se sont élevées à 218.202 €.

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 2011, la position de **Keyrus SA** vis-à-vis de la société **Absys-Cyborg** était la suivante :

- Prêt d'**Absys-Cyborg** 187.652 €

Dans le cadre de cette convention, aucune charge n'a été comptabilisée au cours de l'exercice écoulé.

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 2011, la position de **Keyrus SA** hors intérêts courus était la suivante :

- Avance accordée à **Keyrus** Israël 870.568 €

Au titre de l'exercice 2011, cette avance a été rémunérée à Euribor 12 mois + 300 points de base. Les produits financiers comptabilisés se sont élevés à 15.433 €.

• 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 était accordé jusqu'au 31 décembre 2010, avec reconduction automatique par périodes successives de même durée. Il est rémunéré au taux d'intérêt Euribor interannuel + 3 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 2011, les produits financiers se sont élevés à 20.908 €.

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 2011, la position de **Keyrus** SA (intérêts courus inclus) vis-à-vis de la société **Keyrus** Canada était la suivante :

- Prêt participatif à **Keyrus** Canada 5.339.516 € (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 275.393 € (366.715 \$ Canadiens).

• CONVENTION D'INTEGRATION FISCALE

La convention d'intégration fiscale, autorisée par votre conseil d'administration en date du 20 novembre 2000, a été conclue entre **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 et en 2011. Au titre de l'exercice 2011, l'économie d'impôt liée à l'intégration fiscale s'élève à 633.171 €.

- **CONVENTION AVEC MONSIEUR D 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 7 juin 2011, sur rapport spécial des commissaires aux comptes du 29 avril 2011

- **OBSAAR**

La société a procédé au rachat de 2.830.481 BSAAR au cours du deuxième semestre 2010 auprès de la société EMC CAPITAL PARTNERS, dont l'actionnaire principal est Monsieur Eric COHEN. Ces BSAAR ont été annulés et la charge comptabilisée en résultat financier dans les comptes sociaux et retraitée en capitaux propres dans les comptes consolidés en 2010. L'impact financier s'élevait à K€ 566. 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 EMCCapital Partners conserve 600.000 BSAAR.

- **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 leur projet 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'a pas été rémunérée au titre de l'exercice 2010. A compter de l'exercice ouvert le 1^{er} janvier 2011, les avances sont rémunérées au taux Euribor 12 mois + 300 points de base.

Au 31 décembre 2011, les avances se sont élevées à 393.190 €. Les produits financiers comptabilisés au cours de l'exercice se sont élevés à 14.526 euros.

• **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 2011, le montant facturé s'élève à :

- **Keyrus Biopharma** Belgique : 630.000 €
- **Keyrus MANAGEMENT** : 181.000 €

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 18 avril 2012

Les Commissaires aux Comptes

RBA SA

Deloitte & Associés

Soly BENZAQUEN

Joël ASSAYAH

4.2.2 Conventions et engagements réglementés depuis le 1er janvier 2012

Depuis le 1^{er} janvier 2012, aucun nouvel engagement ni convention réglementée n'a été autorisé par le conseil d'administration.

4.3 COMITE D'AUDIT OU DES REMUNERATIONS

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

4.4 CONFORMITE AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE EN VIGUEUR

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

<p style="text-align: center;">RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET SUR LES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE</p>
--

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 à fin mars, juin, septembre et décembre 2011
- Examen des présentations des résultats semestriels et annuels ;
- Examen des comptes consolidés semestriels du groupe **Keyrus** et des comptes sociaux semestriels de la société **Keyrus SA** ;
- Examen des comptes consolidés annuels du groupe **Keyrus** et des comptes sociaux annuels de la société **Keyrus SA** ;

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

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 6 membres et la durée de leurs mandats est de six ans dont deux postes sont occupés par des femmes

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

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

1.2 Conditions de préparation des travaux du conseil d'administration

Le Président du conseil d'administration :

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

- s'assure que les représentants des organes représentatifs du personnel soient régulièrement convoqués et disposent des informations et des documents nécessaires à l'accomplissement de leur mission.

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

1.3 Réunion du Conseil d'administration

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

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

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

Au cours de l'exercice 2011 le conseil d'administration s'est réuni 7 fois au siège social de la Société avec un taux d'assiduité de 85%.

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

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

1.4 Pouvoirs du Directeur général

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

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

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

1.5 Pouvoirs du Directeur général délégué

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

1.6 Rémunération des mandataires sociaux

Les rémunérations perçues au cours de l'exercice 2011 par Madame Rébecca MEIMOUN et Monsieur André LIPOVSKY (lequel a quitté la société le 30 juin 2011), 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 2011, les jetons de présence s'élèvent à 50.000 € et se répartissent comme suit:

Exprimé en €		
ADMINISTRATEURS	ANNEE 2011	ANNEE 2010
Eric COHEN	34 000	37 500
Rebecca MEIMOUN	1 500	1 000
Laetitia ADJADJ		
Philippe LANSADE	1 500	1 000
Serge ANIDJAR		500
André LIPOVSKY	1 000	
Didier TAUPIN	1 000	
Claude BENMUSSA	11 000	
TOTAL	50 000	40 000

Les critères d'attribution des jetons de présence attribués au cours de l'exercice 2011 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 présidant les travaux du Comité d'audit

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

A l'exception de 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, administrateur, bénéficie d'un contrat de mandataire social. Sa rémunération est fixée par le conseil d'administration et correspond à la pratique de marché sur ce type de poste.

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

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

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

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

1.7 Limitations aux pouvoirs des Managers des filiales

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

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

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

- toute dépense supérieure à 3.000 € soit autoriséé par la direction financière de **Keyrus** ;
- tout investissement soit décidé par la direction financière de la Société ;
- l'embauche de tout personnel d'encadrement ou de direction soit autorisée par la direction de la Société.

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

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 chartre de gouvernance.

Les structures de contrôle comprennent notamment :

- le Conseil d'Administration qui, en raison de ses pouvoirs et son rôle de contrôle et d'orientation, est le premier acteur du contrôle interne du groupe ;
- la Direction du Groupe est assurée par le Président Directeur Général et le Directeur Général Délégué.

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

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

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

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

Le Comité de Direction Groupe se réunit sur une base 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 préparés 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'action 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, comprenant les principaux indicateurs opérationnels et financiers,
- 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 Générale du Groupe.

2.3.3 Comptes consolidés

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

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

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

Du fait de sa cotation dans un pays de l'Union européenne et conformément au règlement CE n°1606/2002 du 19 juillet 2002, les comptes consolidés de **Keyrus** de l'exercice 2011 sont établis suivant les normes comptables internationales : International Financial Reporting Standards (ci après « IFRS »), tel qu'adopté 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 2012

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

- Amélioration continue des processus et systèmes de capitalisation des connaissances;
- Amélioration de l'organisation et des processus de la fonction finance et des systèmes de gestion **Keyrus** ;
- Poursuite du développement et de l'amélioration des outils de pilotage et notamment au niveau de **Keyrus SA** par la capitalisation sur l'ERP mis en place en 2011.
- Amélioration de la gestion des flux bancaires du Groupe, avec en particulier une plus grande standardisation des processus de règlement et de la relation avec les banques, impliquant d'avantage la direction financière du Groupe.

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 Middledent 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 (salarié de la société jusqu'au 30 juin 2011) et de Monsieur Didier TAUPIN sus mentionné, aucun autre dirigeant mandataire social n'est titulaire d'un contrat de travail.

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

5 Modalités de participation à l'assemblée générale

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Les informations prévues par l'article L225-100-3 du code de commerce relatif aux éléments susceptible d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont décrites dans le rapport de gestion de l'exercice 2011.

Le Président du Conseil d'Administration
Eric COHEN

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

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société **Keyrus** et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

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

Il nous appartient :

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

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

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

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

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

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

Autres informations

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

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 18 avril 2012

Les Commissaires aux Comptes

RBA

Deloitte & Associés

Soly BENZAQUEN

Joël ASSAYAH

RAPPORT DE GESTION

RAPPORT DE GESTION
A L'ASSEMBLEE GENERALE ORDINAIRE ET EXTRAORDINAIRE
DU 22 MAI 2012
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 2011.

Nous souhaitons également vous donner connaissance du rapport que nous avons établi sur les comptes consolidés du groupe arrêtés au 31 décembre 2011. 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 2011.

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'ACTIVITE ET RESULTAT DU GROUPE KEYRUS AU COURS DE L'EXERCICE

Nom au 31/12/2011	Siège	Date de clôture des comptes sociaux	% de contrôle	% d'intérêt	Période de consolidation
KEYRUS	Paris - France	31 décembre	Société consolidante		01/01/11 - 31/12/11
Keyrus Canada Inc	Montréal - Canada	31 décembre	100%	100%	01/01/11 - 31/12/11
Absys - Cyborg	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/11 - 31/12/11
Equinoxe	Tunis - Tunisie	31 décembre	100%	100%	01/01/11 - 31/12/11
Absys - Cyborg Belgique	Bruxelles - Belgique	31 décembre	100%	100%	01/01/11 - 31/12/11
Keyrus Management	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/11 - 31/12/11
Keyrus Suisse	Genève - Suisse	31 décembre	100%	100%	01/01/11 - 31/12/11
Keyrus Biopharma Belgium	Lane - Bruxelles	31 décembre	75%	75%	01/01/11 - 31/12/11
Keyrus Israël	Raanana - Israël	31 décembre	70%	70%	01/01/11 - 31/12/11
Keyrus Belgium	Bruxelles - Belgique	31 décembre	100%	100%	01/01/11 - 31/12/11
Keyrus Luxembourg	Luxembourg	31 décembre	100%	100%	01/01/11 - 31/12/11
Keyrus Espagne (Etica Software)	Madrid - Espagne	31 décembre	100%	100%	01/01/11 - 31/12/11
Keyrus do Brazil (Etica Do Brazil)	Sao Paulo - Brésil	31 décembre	100%	100%	01/01/11 - 31/12/11
Keyrus Maurice	Ile Maurice	31 décembre	100%	100%	01/01/11 - 31/12/11
Keyrus Limited	Hong Kong	31 décembre	70%	70%	01/01/11 - 31/12/11
Vision BI	Tel Aviv - Israël	31 mars	51%	36%	01/10/11 - 31/12/11

1.1 Faits marquants de l'exercice

L'exercice 2011 a vu la poursuite d'une forte croissance organique des activités du Groupe, gage renouvelé de la pertinence de la stratégie et l'offre de service du Groupe.

Les activités Grands Comptes ont répété en 2011 la remarquable performance de 2010 avec une croissance organique de 17,5% (17,3 % en 2010).

Les activités Mid Market ont repris une stratégie de croissance, comme prévu et annoncé l'an passé.

Le résultat opérationnel est en légère progression sur chacun des deux segments de marché.

La dette financière nette du Groupe a augmenté de 6,4M€, principalement en raison des investissements effectués et de l'insuffisance des flux générés par l'activité compte tenu de l'augmentation du besoin en fond de roulement lié au fort accroissement du chiffre d'affaires ainsi qu'au changement d'échéance sur le règlement des créances de Crédit d'Impôt Recherche (CIR – règlement à 3 ans depuis 2011).

La trésorerie du Groupe reste néanmoins stable par rapport au 31 décembre 2010, à 15M€, grâce aux financements complémentaires obtenus au cours de l'exercice.

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

1.1.1 GRANDS COMPTES

Le Groupe a poursuivi en 2011 les initiatives lancées au cours des dernières années pour se donner les moyens de traiter l'ensemble des problématiques des entreprises en matière de pilotage de la performance, gestion des données et maîtrise du canal digital.

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

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

Concernant ce dernier domaine, l'acquisition en octobre 2011 de la société israélienne Vision BI nous permet d'être positionnés de façon remarquable et de pouvoir déployer son savoir faire et ses références sur l'ensemble de notre périmètre

1.1.2 MID MARKET

Dans un contexte de marché un peu moins favorable que celui des Grands Comptes, le Groupe a su conserver un bon niveau de performance tout en reprenant à la fois, comme annoncé, une progression de son niveau d'activité par croissance organique (+5%) et également une politique d'acquisitions très ciblées avec une première concrétisation en 2011 avec l'achat de la société SSIN (impact de +3% sur le CA 2011).

La société a continué à améliorer la gestion de sa base clients, dont les revenus ont enregistré une progression de l'ordre de 11% par rapport à 2010.

Les ventes de licences progressent de 7% principalement grâce en particulier à l'accélération connue sur la ligne de produit ERP X3 de Sage sur laquelle nos expertises ont été grandement renforcées par l'acquisition de SSIN. Le Groupe garde un fort leadership sur l'ensemble des produits Sage et notamment la gamme Sage 1000 et poursuit ses investissements sur les verticaux développés

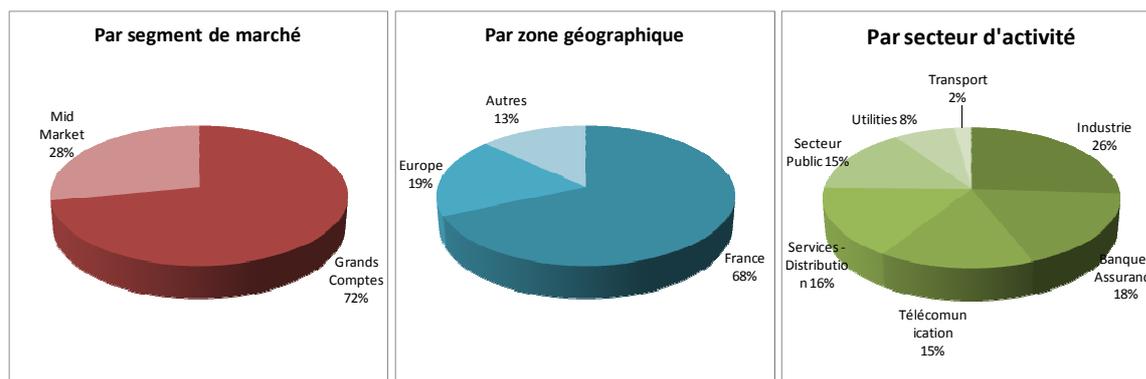
La prise de commande est restée assez irrégulière tout au long de l'exercice, ne permettant pas de dégager de tendance ferme et durable en matière d'évolution du marché qui reste donc peu prévisible et incite à une certaine prudence.

1.2 [Activité et résultats du groupe - évolution prévisible](#)

1.2.1 CHIFFRE D'AFFAIRES

En terme d'activité, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 138,0 M€ en 2011 contre 119.7 M€ en 2010 soit une progression de 15,3% et principalement sur le secteur des Grands Comptes.

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



La note 5 de l'annexe des comptes consolidés exprime l'évolution de l'activité par secteur. La répartition géographique évolue par rapport à 2010, avec une augmentation de la part de l'international et notamment de l'Europe hors France, liée au développement rapide des affaires du groupe en Belgique.

1.2.2 RESULTAT DU GROUPE

L'ensemble de l'activité du groupe Keyrus sur l'exercice 2011 peut être résumé comme suit :

Exprimé en k€	31/12/2011	31/12/2010
Chiffre d'affaires	138 013	119 739
Résultat opérationnel courant	4 309	4 610
Résultat opérationnel	4 531	4 177
Résultat financier	-975	-931
Impôt sur les résultats	-586	-523
Résultat net	2 970	2 722
Dont :		
Part du Groupe	3 008	2 687
Part des Minoritaires	-38	35

- **Résultat Opérationnel Courant**

Le Résultat opérationnel Courant s'élève à 4.309 K€ au 31 décembre 2011 contre 4.610 K€ au 31 décembre 2010 soit une baisse de l'ordre de 6.5 %. Il intègre les coûts liés à la mise en place de l'ensemble des compétences, notamment en matière de Conseil, nécessaires pour délivrer l'ambition du Groupe en matière d'offre de service.

Les charges d'exploitation sont ainsi essentiellement constituées des frais de personnel qui représentent plus de 55,6 % 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 41,4 % du CA.

Les effectifs salariés du groupe à fin décembre 2011 s'élevaient à 1.426 collaborateurs en forte augmentation comparée à l'exercice précédent. Les effectifs (sous-traitant inclus) s'élèvent à 1.599 au 31-12-2011, en progression de 18,4% par rapport au 31-12-2010.

- **Résultat Opérationnel**

Le résultat opérationnel, qui intègre des produits et charges non récurrents pour 222 K€, se situe à 4.531 K€ contre 4.177 K€ au titre de l'exercice 2010 soit une progression de 8.5 %. Il bénéficie des effets positifs liés à la cession de l'activité Hosting et de titres Ikos, mais également de quelques coûts exceptionnels et en particulier de la charge liée à une malversation dont le Groupe a été victime au sein de sa filiale suisse.

- **Résultat Financier :**

Le résultat financier s'élève à - 975 K€ contre - 91 K€ au titre de l'exercice 2010. Il se décompose d'une part d'un coût lié à l'endettement financier net de 553 K€ et d'autre part des produits et charges financiers nets pour 422 K€. La stabilité du résultat financier est principalement liée à des taux d'intérêts bas, ainsi qu'à une dette brute stable.

- **Impôts sur les résultats :**

L'impôt comptabilisé au titre de l'exercice est une charge nette de 586 K€. L'impôt comprend la CVAE qui représente un montant de 639 K€.

1.2.3 SITUATION FINANCIERE DU GROUPE

- **Capitaux permanents :**

Les capitaux propres du groupe s'élèvent au 31 décembre 2011 à 32.558 K€.

- **Passifs non courants :**

Le total des passifs non courant s'élève à 24.896 K€ dont 17.908 K€ de passifs financiers.

L'endettement du groupe est essentiellement à taux variable. 10 M€ font l'objet d'une couverture de taux, en particulier avec un SWAP de taux souscrit en 2012 concernant la dette levée auprès du Crédit du Nord (3 M€).

Caractéristiques des titres émis, emprunts contractés et découverts bancaires	Taux fixe Taux variable	Montant global des lignes (K€)	Échéances	Existence ou non de couverture
Emprunts 2006	Taux variable		2011	Pas de couverture
Emprunts 2007	Taux variable	400	2012	Pas de couverture
Emprunts 2008	Taux variable	6 779	2014	Partielle
Emprunts 2009	Taux variable	54	2014	Pas de couverture
Emprunts 2010	Taux variable	3 007	2015	Pas de couverture
Emprunts 2011	Taux variable	4 000	2015	Partielle
TOTAL		14 240		

- Trésorerie :
- Endettement Financier net :

La trésorerie du groupe s'élève à 15,0 M€ au 31 décembre, stable par rapport au 31 décembre 2010.

L'endettement financier net du groupe s'élève à 7,2 M€ au 31 décembre et s'analyse comme suit :

RUBRIQUES	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009
A. Trésorerie	8 958	10 935	4 540
B. Instruments équivalents			
C. Valeurs mobilières de placement	6 064	3 996	6 554
D. Liquidités (A+B+C)	15 022	14 931	11 094
E. Actifs financiers courants			
F. Dettes bancaires à court terme	13	6	15
G. Part à moins d'un an des dettes Long terme	4 322	4 725	4 244
H. Autres dettes court terme			
I. Total (F+G+H)	4 335	4 731	4 259
J. Endettement financier à court terme	-10 687	-10 200	-6 835
K. Dette bancaire à long terme	5 583		2 142
L. Obligations émises	4 642	7 363	9 656
M. Autres dettes à long terme	7 683	3 608	47
N. Total (K+L+M)	17 908	10 972	11 845
O. Endettement financier net (J+N)	7 221	771	5 010

- Investissements :

Les immobilisations incorporelles présentent une valeur comptable nette de 38.226 K€ et se composent principalement des goodwill pour 37.082 K€.

Les immobilisations corporelles présentent une valeur comptable nette de 2.787 K€.

Les immobilisations financières présentent une valeur comptable de 2.741 K€ constitués principalement de dépôts et cautionnements, de prêts et de titres de participations non consolidés.

Le groupe a financé ses investissements (hors opération de croissance externe) sur fonds propres.

Les acquisitions des sociétés prévoient des paiements différés du prix fixe et des prix variables qui sont comptabilisés en dettes sur immobilisations. Les dettes sur acquisitions d'immobilisations s'élèvent à 1.278 K€ au 31 décembre 2011 et sont actualisées.

- Autres Actifs non courant :

Suite au changement de la réglementation relative au remboursement des Crédits d'Impôt Recherche, et au remboursement de ces créances à 3 ans, le Groupe a comptabilisé en actifs non courants un montant de 12.8 M€ correspondant aux exercices 2010 et 2011.

Le groupe dispose d'une situation financière saine, caractérisée par une trésorerie disponible de 15,0 M€ à mettre en perspective de dettes financières représentant un total de 22,2 M€.

1.2.4 PERSPECTIVES D'AVENIR DU GROUPE

Avec ce nouvel exercice de forte croissance, la poursuite de l'enrichissement de ses compétences et la réalisation de projets de plus en plus complexes et importants, **Keyrus** continue à construire sa marque

et sa notoriété, ce qui favorise son positionnement sur les grands marchés et devrait donc lui permettre de continuer à croître 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** a fait des progrès importants dans la mise en œuvre son ambition - devenir le partenaire stratégique de ces clients en étant présent à tous les échelons de leur organisation- et de sa mission - aider ses clients à fournir à leurs collaborateurs les informations et la motivation pour développer leur entreprise et leurs équipes-.

Ainsi, le Chiffre d'affaires réalisé avec les 30 plus grands comptes du groupe représente en 2011 50 % du CA Grands Comptes contre 48,5 % en 2010, malgré la croissance très rapide de ces activités Grands Comptes. Mais surtout, **Keyrus** a eu accès à certains des projets les plus complexes et/ou importants sur le marché dans son domaine d'expertise et commence à émerger comme l'un des quelques prestataires sollicités pour ces grands projets.

Sur ces bases, le Groupe **Keyrus** va poursuivre ses investissements en matière d'innovation, de compétences conseil et de qualité de service, et ce sur l'ensemble de ses grandes implantations de façon à pouvoir déployer de grands projets sur l'ensemble des zones d'activité des grands comptes. Nos compétences locales en Amérique du Nord, du Sud et en Chine vont ainsi continuer à être renforcées pour atteindre cet objectif.

L'activité Conseil en Management, initiée en 2010 sous la marque **Keyrus** Management, s'est développée rapidement en 2011 et a fortement contribué à la crédibilité de **Keyrus** pour traiter des projets importants et internationaux.

Le Groupe **Keyrus** anticipe un premier semestre 2012 un peu plus difficile, impacté par un certain allongement des cycles de décision.

1.2.4.3 Mid market

Sur la base de la dynamique de développement lancée en 2011 nous allons poursuivre une stratégie de croissance organique en capitalisant sur nos importants progrès sur Sage ERP X3 et sur notre bonne position auprès de Microsoft en matière de démarche verticale, et ce sans négliger les lignes Sage 100 et 1000 sur lesquelles nous avons une base client importante, de très bonnes compétences et un marché potentiel réel.

Sur le plan commercial, nous allons poursuivre la spécialisation de nos forces de vente, notre montée en puissance sur l'ERP le nécessitant. Pour les mêmes raisons, nous allons continuer à renforcer notre structure d'avant-vente.

Un autre point d'attention sera un meilleur équilibre de nos performances régionales. L'acquisition de SBO, réalisée en janvier 2012, nous permet à ce titre de mettre en place une région Ouest avec une bonne couverture et un management de qualité.

Enfin, nous n'excluons pas de poursuivre l'acquisition de petites structures régionales pouvant générer des synergies immédiates avec notre activité existante, et tout en restant très attentifs aux critères humains et aux valorisations consenties.

1.3 Activité des principales filiales

1.3.1 ABSYS-CYBORG :

La société **Absys-Cyborg** a réalisé un chiffre d'affaire de 38,7 M€ (35,3 M€ en 2010) et un résultat d'exploitation de 2,9 M€ contre 3.1 M€ en 2010.

1.3.2 Keyrus SUISSE :

La société **Keyrus** Suisse a réalisé un chiffre d'affaires de 3,1 M€ (3.2 M€ en 2010) et un résultat d'exploitation de 0,3 M€ contre 0,2 M€ en 2010.

1.3.3 Keyrus BELGIQUE:

La société **Keyrus** Belgique a fusionné avec son Holding **Keyrus** BENELUX pendant l'année 2011. La société a réalisé un chiffre d'affaires de 13,5 M€ (9,1 M€ en 2010) et un résultat d'exploitation de 0,7 M€ contre 0,2 M€ en 2010.

1.3.4 Keyrus Biopharma BELGIQUE:

Cette société gère les activités liées à l'industrie pharmaceutique en Belgique. Elle a réalisé respectivement un chiffre d'affaires de 8,0 M€ (6,3 K€ en 2010) et un résultat d'exploitation de 3 K€ contre 154 K€ en 2010.

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 7,2 M€ (6,6 M€) et un résultat d'exploitation de 0,7 M€ contre 0,6 M€ en 2010.

1.3.6 Keyrus ESPAGNE:

Cette société a une activité de conseil et d'intégration de solutions de Business Intelligence en Espagne. Le marché espagnol reste difficile du fait de la situation économique du pays mais la société réussit à maintenir sa base de clients actifs. **Keyrus** Espagne a réalisé un chiffre d'affaires de 2,6 M€ (2,6 M€ en 2010) et un résultat d'exploitation de 0,2 M€ (-0,2 M€ en 2010).

1.3.7 Keyrus BRESIL:

Cette société a une activité d'intégration de solutions de Business Intelligence au Brésil. La perte de l'exercice 2011 est liée aux investissements réalisés pour la mise en œuvre de la stratégie du groupe, notamment, la création d'une offre de conseil technologies et en management. **Keyrus** Brésil a réalisé un chiffre d'affaires de 8,8 M€ (8,7 M€ en 2010) et un résultat d'exploitation de - 0,2 M€ (0,2 M€ en 2010).

1.3.8 Keyrus MANAGEMENT:

Cette société a une activité de conseil en management. Elle a été créée au cours du premier semestre 2010. Elle a réalisé un chiffre d'affaires de 3,3 M€ (0,4 M€ en 2010) et un résultat d'exploitation de -0,6 M€ (- 0,5 M€ en 2010).

1.4 Evénements intervenus depuis la clôture

La société **Absys-Cyborg** a acquis le 6 janvier 2012 la société SBI, lui permettant de renforcer son expertise autour des solutions de SAGE X3 et SAGE PME, en particulier sur la région ouest. La société SBI est un acteur régional de référence dans l'intégration des solutions de Gestion Sage à destination des PME et des entreprises du Mid Market. SBI a réalisé en 2011 un chiffre d'affaires de 1,3 M€ et comptait 12 collaborateurs au 31/12/2011.

1.5 Approbation des comptes consolidés

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

1.6 Activité du groupe en matière de recherche et développement

L'ensemble des dépenses de recherche et développement sont comptabilisées en charges. Le Groupe a comptabilisé un crédit d'impôt recherche net de frais et de coûts d'actualisation de 4,5 M€ au 31 décembre 2011 (3,9 M€ en 2010).

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 :

	2011	2010
Premier client	4,6%	6,2%
Cinq premiers clients	16,2%	15,7%
Dix premiers clients	23,3%	22,5%

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 importante de son chiffre d'affaires sous forme de projets ou services avec engagement de résultat (30% en 2011 contre 31% en 2010). Pour accompagner cette mutation, le Groupe a renforcé ses procédures Qualité (acceptation de mission, chiffrage, suivi de projet...), ses compétences et la formation de ses équipes dans ces domaines

1.7.1.3 Risques liés aux évolutions technologiques

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

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

Par ailleurs, la société consacre en moyenne 3% de la masse salariale à la formation. Ceci lui garantit une évolution constante de l'expertise de son personnel. Le dispositif des « périodes de professionnalisation » mis en place dans le cadre de la réforme de la formation professionnelle continue, qui s'inscrit dans une politique forte de l'entreprise d'évolution des compétences, technologiques mais aussi métiers et comportementales, s'est poursuivi en 2011.

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

1.7.1.4 Risques liés à la concurrence

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

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

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

1.7.1.5 Risques liés aux fournisseurs

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

1.7.1.6 Risques liés au marché des logiciels et des services

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

1.7.1.7 Risques liés au recrutement

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

Keyrus continue de renforcer ses compétences sur des profils expérimentés. Cette politique volontariste d'enrichissement de ses compétences permet à **Keyrus** de disposer de plus de ressources de haut niveau sur les projets actuels et d'être prêt pour continuer sa croissance organique en 2012.

Les investissements en moyens de recrutement « externes » (salons, forums, cabinets de recrutement, sites internet..) 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.

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

1.7.2.5 Dépendance à l'égard des brevets et des licences

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

1.7.3 Risques de Marché

1.7.3.1 Risques de change et de taux

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

DEVICES	ACTIF	PASSIF	ENGAGEMENT EN DEVISE	POSITION NETTE AVANT COUVERTURE	INSTRUMENTS FINANCIERS DE COUVERTURE	POSITION NETTE APRES COUVERTURE
Euro - EUR	119 212	87 018		32 194		32 194
Canadian Dollar - CAD	8 482	7 058		1 423		1 423
Brazilian Real - BRL	2 407	3 363		-956		-956
New Israeli Shequel - NIS	4 084	3 885		199		199
AUTRES	1 271	1 384		-113		-113
TOTAL	131 373	98 823		32 549		32 549

Les emprunts bancaires à hauteur de 14.496 K€ (contre 14.065 K€ à fin 2010) sont conclus à des taux d'intérêt variables et exposent donc le Groupe au risque de fluctuation des taux. Les intérêts sur les dettes à taux variable sont indexés sur l'Euribor 3 mois. Afin de minimiser son risque de taux, le Groupe a procédé à une couverture partielle de son endettement en 2008 (solde au 31/12/2011 5.3 M€). Par ailleurs, Le Groupe a réalisé, au début de l'année 2012 la couverture du risque de Taux sur l'emprunt contracté en 2011 auprès du Crédit du Nord pour un montant de 2.8 M€).

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

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

RUBRIQUES	A 1 an au plus	A plus d' 1 an	A plus de 5 ans
Passifs Financiers	4 334	17 908	-
Actifs Financiers	-	-	-
Position nette avant gestion	4 334	17 908	-
Hors bilan	2 060	6 070	-
Position nette après gestion	2 274	11 838	-

Les valeurs mobilières de placement représentent 6 M€ et la trésorerie disponible est de 9 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 61 K€.

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

1.7.3.2 Risque sur les actions

en milliers de titres	Portefeuille d'actions tierces ou OPCVM	Portefeuille d'actions propres
Position de l'actif	Néant	609 801
Hors bilan	Néant	Néant
Position nette globale	Néant	609 801

1.7.3.3 Risques liés aux marchés de capitaux

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

1.7.3.4 Risque de liquidité

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

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

Les découverts bancaires sont payables sur demande de la banque.

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

- CREDIT DU NORD : emprunt bancaire en date du 12 décembre 2011 pour un montant de 3 M€:
 - Durée de l'emprunt : 5 ans
 - Remboursements trimestriels
 - Taux d'intérêt EURIBOR 3 mois + 1,8%
 - Ratios financiers
 - le rapport de son endettement financier net consolidé sur ses capitaux propres consolidés demeure inférieur à 0,9 sur la durée de l'emprunt.
 - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé demeure inférieur à 3 sur la durée de l'emprunt.
- OSEO : Prêt Développement Participatif en date du 15 décembre 2011 pour un montant de 1 M€:
 - Durée de l'emprunt : 7 ans
 - Remboursement en 20 versements trimestriels après 2 ans de différé
 - Taux d'intérêt variable basé sur le TME (Taux Moyen Mensuel de rendement des emprunts de l'Etat à long terme)
 - Aucun Ratio financier applicable
- BANQUE PALATINE : emprunt bancaire en date du 8 octobre 2010 pour un montant de 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 demeure inférieur à 0,9 sur la durée des obligations.
 - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé demeure inférieur à 3 sur la durée des obligations

- OBSAAR : Les conditions financières sont présentées ci-après :
 - Montant : 13000 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 demeure inférieur à 0,9 sur la durée des obligations.
 - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé demeure inférieur à 3,5 au 31 décembre 2008 puis inférieur à 3 sur la durée des obligations
 - EBITDA est à comprendre comme l'EBITDA consolidé correspondant au résultat opérationnel courant augmenté des dotations (nettes des reprises) aux amortissements et provisions et des impacts IFRS liés aux rémunérations payées en actions pour la partie des charges ne donnant pas lieu à décaissement.

- BNP :
 - Solde au 31 décembre 2011 : 0,4 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 demeure 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 demeure inférieur ou égal à 3 sur la durée du concours.

- 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

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

2.1 Faits marquants de l'exercice

- La société a procédé à une augmentation de capital au cours du premier semestre 2011 par l'émission de 203 500 actions nouvelles, portant le capital autorisé à 4.319 k€.
- La société **Keyrus** Benelux, filiale à 100% de **Keyrus** a fait l'objet d'une fusion-absorption par **Keyrus** Belgique au cours du premier semestre de l'exercice 2011. En décembre, le Groupe a procédé à une réduction de capital de l'ensemble fusionné par diminution du compte courant. Ces opérations ont pour finalité de rationaliser les structures belges.
- La société **Keyrus** a procédé à la cession de sa participation dans la société ADEXYS, titres entièrement dépréciés au 31/12/2010.
- La société a procédé à la création de **Keyrus Capital Markets**, filiale destinée à la prestation de service auprès des établissements financiers.

2.2 Activité et résultats de l'exercice écoulé

Le chiffre d'affaires hors taxes de cet exercice social s'élève à 57.522 K€ contre 52.033 K€ au titre de l'exercice précédent. Compte tenu de reprises sur provisions, transfert de charges et autres produits pour un montant de 9.588 K€, le total des produits d'exploitation s'élève à 67.103 K€ contre 61.040 K€ en 2010.

La société a comptabilisé un crédit d'impôt recherche pour un montant brut de 6,5 M€ au 31 décembre 2011 contre 5,9 M€ en 2010. La société a pris connaissance de l'état d'avancement du traitement comptable à retenir selon l'ANC. La société a décidé de maintenir sa position prise au cours des exercices précédents en comptabilisant le produit en subvention d'exploitation dans ses comptes sociaux et ce en attendant la publication d'un règlement comptable officiel et définitif.

Les charges d'exploitation se sont élevées à 65.940 K€.

Les différents postes sont les suivants :

- Achat de marchandises :	4.486 K€
- Achats et autres services externes :	19.898 K€
- Impôts, taxes et versements assimilés :	1.530 K€
- Charges de personnel :	38.737 K€
- Dotations nettes aux amortissements et provisions :	1.239 K€
- Autres charges	51 K€

L'exploitation a ainsi engendré un résultat bénéficiaire de 1.163 K€ contre 1.279 K€ en 2010.

Compte tenu d'un résultat financier positif d'un montant de 1.586 K€, le résultat courant avant impôt s'élève à 2.802 K€ contre 2.406 K€ au titre de l'exercice précédent, d'un résultat exceptionnel positif d'un montant de 294 K€ et d'un gain d'impôt sur les sociétés de 646 K€, le résultat de l'exercice se traduit par un bénéfice de 3.743 K€.

L'effectif salarié au 31 décembre 2011 est de 586 personnes, dont 546 cadres et 40 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. Le tableau suivant présente les comptes fournisseur en milliers d'Euros :

	NON ECHU	0 à 30	31 à 60	61 à 90	91 +	TOTAL
2011	4 260 44,2%	611 6,3%	2 773 28,8%	200 2,1%	1 799 18,7%	9 643 100,0%
2010	3 298 39,2%	387 4,6%	216 2,6%	3 147 37,4%	1 363 16,2%	8 412 100,0%

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

2.3 Règles et méthodes comptables

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

2.4 Filiales et participations

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 antérieurs

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

2.6 Activité en matière de recherche et de développement

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

2.7 Dépenses non déductibles fiscalement

Conformément aux dispositions des articles 223 quater et quinquies du Code Général des Impôts, il est précisé que les comptes de l'exercice écoulé 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 société et perspectives d'avenir

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

2.9 Affectation des résultats

Nous vous proposons d'affecter le résultat net de l'exercice soit	3.794 k€
A hauteur de	18 k€
A la réserve légale qui sera ainsi dotée à son maximum légal de 10% du capital social	
Le solde, soit	3.776 k€
Au compte Report à Nouveau, qui de	572 k€
Sera porté à	4.348 k€

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

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

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

Il vous sera donné lecture de ce rapport.

Les principales conventions sont énumérées et détaillées dans le Rapport Spécial du Conseil à l'assemblée sur les conventions réglementées 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 Evénements survenus depuis le début de l'exercice en cours

Nous vous renvoyons au paragraphe 1.4 du présent rapport

2.13 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

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

2.14 Informations concernant le capital

2.14.1 REPARTITION DU CAPITAL SOCIAL :

Au 31 décembre 2011, le capital social était de 4.319.467,50 euros, entièrement libéré et divisé en 17.277.870 actions de 0,25 euro de nominal, toutes de même catégorie.

2.14.2 INFORMATIONS CONCERNANT LA DETENTION PAR LA SOCIETE DE SES PROPRES ACTIONS DESCRIPTIF DU PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS A AUTORISER PAR L'ASSEMBLEE GENERALE MIXTE DU 22 MAI 2012

Cadre Juridique

En application de l'article 241-2 du Règlement Générale de l'Autorité des Marchés Financiers ainsi que du règlement Européen n°2273/2003 du 22 décembre 2003 entré en vigueur le 13 octobre 2004, le présent descriptif a pour objectif de décrire les finalités et les modalités du programme de rachat de ses propres actions par la société soumis à l'autorisation de l'assemblée générale du 22 mai 2012.

Nombre de titres et part du capital détenus par l'émetteur au 31 décembre 2011

Au 31 décembre 2011, le capital de l'émetteur était composé de 17.277.870 actions.

A cette date, la société détenait 609.379 actions en propre, soit 3,5 % du capital.

Nombre de titres et part du capital détenus par l'émetteur au 30 mars 2012

Au 30 mars 2012, le capital de l'émetteur était composé de 17.277.870 actions.

A cette date, la société détenait 578.760 actions en propre, soit 3,3 % du capital.

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

Au 31 décembre 2011, les actions propres détenues par la société étaient réparties comme suit par finalités :

- contrat de liquidité :	76.670 titres
- autres finalités du plan de rachat d'actions :	532.709 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 maximale du capital de la société susceptible d'être rachetée – caractéristiques des titres de capital

La part maximale susceptible d'être détenue est de 10% du capital de la société, ce qui à ce jour correspond à 1.727.787 actions.

Compte tenu des actions auto détenues à la date du 31 décembre 2011, soit 609.379 actions, le nombre résiduel d'actions susceptibles d'être rachetée serait de 1.118.408, soit 6.5% du capital.

Prix maximum d'achat et montant maximal autorisé des fonds

Le prix d'achat ne pourra excéder 2 euros par actions.

Le montant maximal consacré à ces acquisitions ne pourra excéder la somme de 2.236.816 euros, conformément à l'autorisation soumise à l'assemblée Générale des actionnaires.

Modalités de rachat

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

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

Durée du programme de rachat

Le programme de rachat d'actions est prévu pour une durée de dix-huit mois à compter de l'Assemblée générale mixte du 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.

Tableau de déclaration synthétique

Situation au 31 décembre 2011	
Pourcentage de capital auto détenu de manière directe et indirecte	3,53%
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	-
Nombre de titres détenus en portefeuille	609 379
Valeur comptable du portefeuille (K€)	634
Valeur de marché du portefeuille (K€)	634

422 actions ont été attribuées au cours de l'année 2011 suite à l'exercice de BSAAR.

Nous vous proposons dans le cadre de l'assemblée générale du 22 mai 2012 de déléguer toute compétence au Conseil d'administration aux fins de mettre en place un nouveau programme de rachat d'actions dont les caractéristiques ont été décrites ci-dessus.

2.14.3 INFORMATIONS RELATIVES AU CAPITAL AUTORISE MAIS NON EMIS, ENGAGEMENTS D'AUGMENTATION DE CAPITAL :

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

2.14.4 REPARTITION DU CAPITAL SOCIAL ET DES DROITS DE VOTE :

La répartition du capital de la Société au 31 décembre 2011-est la suivante :

ACTIONNAIRES	NOMBRE D'ACTIONNAIRES DETENUES	% DU CAPITAL	NOMBRE DE DROITS DE VOTE	% DES DROITS DE VOTE
Mr Eric Cohen	10 031 700	58,8%	20 063 400	74,9%
Mr Didier Taupin	1 000 403	5,9%	1 000 403	3,7%
Public	5 433 310	31,8%	5 702 590	21,3%
AUTO DETENTION	609 379	3,6%		
TOTAL	17 277 870	100,0%	26 766 393	100,0%

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

2.14.5 DROITS DE VOTE DIFFERENTS DES PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

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

2.14.6 ACTIONNARIAT DE CONTROLE

Le contrôle est décrit au paragraphe 2.14.4 Monsieur Eric Cohen qui détient 58,8% du capital et 74,9% des droits de vote de la Société contrôle la Société. Il n'existe pas de dispositions contractuelles ou statutaires visant à restreindre ou à accroître les pouvoirs de l'actionnaire majoritaire qui exerce également les fonctions de Président Directeur Général.

La société est dotée d'un Conseil d'Administration composé de six membres au 31 décembre 2011 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 en page 70. La société est contrôlée comme décrit ci-dessus ; la société estime qu'il n'y a pas de risque que le contrôle soit exercé de manière abusive.

2.14.7 ACCORDS POUVANT ENTRAINER UN CHANGEMENT DE CONTROLE

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

2.14.8 PACTE D'ACTIONNAIRES

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

2.14.9 NANTISSEMENT

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

2.14.20 AUGMENTATION DE CAPITAL

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

2.15 Mandataires sociaux

2.15.1 REMUNERATIONS ATTRIBUEES AUX MANDATAIRES SOCIAUX :

- Les jetons de présence payés au titre des années 2011 et 2010 se décomposent comme suit :

Exprimé en €		
ADMINISTRATEURS	ANNEE 2011	ANNEE 2010
Eric COHEN	34 000	37 500
Rebecca MEIMOUN	1 500	1 000
Laetitia ADJADJ		
Philippe LANSADE	1 500	1 000
Serge ANIDJAR		500
André LIPOVSKY	1 000	
Didier TAUPIN	1 000	
Claude BENMUSSA	11 000	
TOTAL	50 000	40 000

- La rémunération globale attribuée à l'ensemble des administrateurs et mandataires sociaux au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2011 est de 759.452 € dont 14.132 € relatif aux avantages en nature est ce décompose comme suit :

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant ou mandataire social										
	2011					2010				
	Fixe	%	Variable	%	Total	Fixe	%	Variable	%	Total
M. Eric COHEN	240 000	80,00%	60 000	20,00%	300 000	240 000	70,59%	100 000	29,41%	340 000
Mme. Rebecca MEIMOUN	86 626	85,24%	15 000	14,76%	101 626	86 440	85,21%	15 000	14,79%	101 440
M. Didier TAUPIN	212 506	72,65%	80 000	27,35%	292 506	215 949	72,97%	80 000	27,03%	295 949
M. André LIPOVSKY	65 320	100,00%		0,00%	65 320	120 000	80,00%	30 000	20,00%	150 000
Total	604 452		155 000		759 452	662 389		225 000		887 389

Les rémunérations perçues par Madame Rébecca MEIMOUN et Monsieur André LIPOVSKY au cours des exercices 2011 et 2010 l'ont été au titre de leur contrat de travail avec la société Keyrus SA. Il est précisé que ce dernier a quitté la société au cours de l'exercice 2011.

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 nature résultant de l'utilisation à usage personnel d'un véhicule mis à disposition par la société ou d'une couverture sociale sont de 14.132 € au titre de 2011 et 17.839 € au titre de 2010 et se répartissent comme suit :

Tableau récapitulatif des avantages en nature de chaque dirigeant social ou mandataire social		
en Euros	2011	2010
M. Eric COHEN	Néant	Néant
Mme. Rebecca MEIMOUN	1 626	1 440
M. Didier TAUPIN	12 506	15 949
M. André LIPOVSKY	Néant	Néant
TOTAL	14 132	17 389

- 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	

Au cours de l'exercice 2011, les mandataires sociaux n'ont exercé aucun titre donnant accès au capital. Durant ce même exercice, la société a émis les 10.000 actions attribuées à Mme Rebecca MEIMOUN.

2.15.2 MANDATS ET FONCTIONS EXERCES PAR LES ADMINISTRATEURS SOCIAUX DANS D'AUTRES SOCIETES

Nous vous renvoyons à l'annexe 3 du présent rapport.

2.16 [Situation de la société, perspectives d'avenir](#)

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

2.17 [Evolution du cours du titre au cours de l'exercice écoulé](#)

Nous portons à votre connaissance qu'au cours de l'exercice écoulé, le cours unitaire de l'action a oscillé entre 0,98 € et 2,06 €.

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 2011 à mars 2012.

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

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

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

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

Au 31 décembre 2010, 2.584.623 BSAAR étaient attribués. Pendant l'année 2011, 422 bons ont été exercés.

Au 31 décembre 2011, 2.584.201 actions peuvent être souscrites (dont 1.100.00 bons appartenant aux dirigeants).

2.19 [Attribution d'actions gratuites](#)

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

2.20 [Franchissement de seuil](#)

A la connaissance de la société, aucun franchissement de seuil n'a eu lieu au cours de l'exercice 2011.

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

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

2.22 Direction générale

La direction générale de la société a été confiée au Président du conseil d'administration, Monsieur Eric COHEN lequel a été reconduit dans ses fonctions aux termes d'une délibération du conseil en date du 7 juin 2011.

2.22.1 NOMINATION D'UN DIRECTEUR GENERAL DELEGUE

Le Président Directeur Général est assisté dans ses fonctions de direction générale par un Directeur Général Délégué, Monsieur Didier TAUPIN.

2.23 Conséquences environnementales et sociales de l'activité

2.23.1 CONSEQUENCES ENVIRONNEMENTALES :

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

2.23.2 CONSEQUENCES SOCIALES :

L'effectif de **Keyrus SA** s'élevait à 586 personnes au 31 décembre 2011.

La variation de l'effectif de **Keyrus SA** s'analyse comme suit depuis le 31 décembre 2011 :

VARIATION DES EFFECTIFS	
EFFECTIFS AU 31 DECEMBRE 2010	517
RECRUTEMENTS	223
DEPARTS	154
DEMISSION	79
FIN DE PERIODE ESSAI (DONT 13 A L'INITIATIVE EMPLOYEUR)	26
LICENCIEMENT	3
RUPTURE CONVENTIONNELLE	19
TRANSFERT	13
FIN DE CDD	14
TOTAL DES DEPARTS	154
EFFECTIFS AU 31 DECEMBRE 2011	586

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

96% de l'effectif travaille à temps complet. Le temps partiel est principalement constitué de 4 /5ème. La société Keyrus a mis en place les 35 heures au 1er janvier 2001 en application de l'accord Syntec du 22/06/99 sur la durée du travail qui a été étendu le 22/11/00.

L'absentéisme pour maladie est faible à 1,47% en baisse par rapport à 2010 (2,09%).

La société a prolongé sur 2011 ses efforts constants de formation du personnel tant par des formations externes que par des formations suivies en interne. L'effort de formation s'est élevé à 3% de la masse salariale 2011.

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 (0,79 % de la masse salariale) sont prises en charge par le comité d'entreprise et ont été principalement constituées sur 2011 par l'organisation d'une soirée pour le personnel, de chèques vacances, de participation dans des abonnements sportifs et de cadeaux de fin d'année. Un accord de participation a été signé à compter de l'exercice 2000 mais compte tenu des pertes fiscales cumulées par la société depuis cet exercice, aucune participation n'a jamais été servie aux salariés.

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

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

3 FACTEURS DE RISQUES

L'information est donnée au paragraphe 1.7 du présent document.

4 INFORMATIONS REQUISES PAR L'ARTICLE L.225-100-3 DU CODE DE COMMERCE SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

4.1 [Structure du capital de la société](#)

Cf. Paragraphe 2.14.4 du présent rapport

4.2 [Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou les clauses des conventions portées à la connaissance de la société en application de l'article 1. 233-11](#)

Néant

4.3 [Participations directes ou indirectes dans le capital de la société dont elle a connaissance en vertu des articles 1. 233-7 et 1. 233-12](#)

Cf. Paragraphe 2.14.4 du présent rapport

- 4.4 Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et la description de ceux-ci

Néant

- 4.5 Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier

Néant

- 4.6 Accords entre actionnaires dont la société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote

Néant

- 4.7 Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du conseil d'administration ainsi qu'à la modification des statuts de la société

Les statuts de la Société dans ces domaines ne dérogent pas aux principes généralement admis en matière de société anonyme.

- 4.8 Pouvoirs du conseil d'administration ou du directoire, en particulier l'émission ou le rachat d'actions

Cf. Paragraphes 5-1, 6 et suivants du présent rapport.

- 4.9 Accords conclus par la société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, porterait gravement atteinte à ses intérêts

Néant

- 4.10 Accords prévoyant des indemnités pour les membres du conseil d'administration ou du directoire ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique

Néant

5 RAPPORT SUR LES RESOLUTIONS DE LA COMPETENCE DE L'ASSEMBLEE GENERALE ORDINAIRE

5.1 Autorisation d'un programme de rachat d'actions

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

Ce programme aurait les caractéristiques suivantes :

- autorise le conseil d'administration à acquérir un nombre d'actions de la Société ne pouvant excéder 10% du nombre total d'actions composant le capital social à la date de la présente

assemblée générale, soit 1.727.787 actions, pour un montant global maximum ne pouvant excéder 3.455.574 €, 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 22 mai 2012 et relative à l'autorisation de la réduction du capital,
 - La conservation ou/et la remise d'actions à titre d'échange ou de paiement dans le cadre de toutes opérations de croissance externe de la société ou du groupe,
 - L'attribution / la cession d'actions aux salariés ou aux dirigeants du groupe en conséquence d'obligations liées à l'émission de titres donnant accès au capital, à des programmes d'options d'achat d'actions, à l'attribution gratuite d'actions, à l'attribution ou à la cession d'actions aux salariés dans le cadre de la participation aux fruits de l'entreprise, de plan d'actionnariat salarié ou de plan d'épargne entreprise,
 - La remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit de quelque manière que ce soit à l'attribution d'actions de la société,
- décide que le prix unitaire maximum d'achat des actions ne devra pas être supérieur à deux euros (2€), sous réserve des ajustements en cas d'opérations sur le capital tel qu'indiqué ci-dessous et que le prix de vente des actions ne devra pas être inférieur à 0,50 Euros par action ;
- décide que l'acquisition, la cession, le transfert de ces actions pourront être effectués et payés par tous moyens, notamment de gré à gré ;
- décide que le programme de rachat d'actions mis en œuvre en application de la présente résolution pourra être poursuivi en période d'offre publique d'achat visant la société.

Nous vous proposons donc d'autoriser le Conseil d'administration à acquérir en Bourse les actions propres de la Société dans les conditions et limites prévues par les textes légaux et réglementaires et suivant les modalités ci-après exposées.

Le prix d'achat maximum des actions serait de 2 € par action. Le prix de vente minimum des actions serait de 0,5 € par action. Le nombre maximum d'actions acquises serait de 1 727 787 actions, en ce compris les actions déjà détenues par la Société, soit environ 10% existant à la date de la présente assemblée.

Si votre assemblée en décide ainsi, les actions acquises en application de cette autorisation pourront être acquises en une ou plusieurs fois, par tous moyens, y compris de gré à gré.

Cette autorisation, qui se substituerait à celle accordée par l'assemblée générale mixte du 7 juin 2011, 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 20 mars 2012, 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 7 juin 2011 et qui vient à expiration à l'issue de la présente assemblée, la société est propriétaire de 609.379 actions acquises dans le cadre de l'autorisation antérieure, sur les 17.277.870 actions formant son capital social à cette date.

5.2 Renouvellement du mandat des administrateurs

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

5.3 Renouvellement du mandat des commissaires aux comptes titulaires et suppléants

Commissaires aux comptes	Assemblée Générale renouvellement	Fin du mandat Assemblée Générale statuant sur les comptes clos le
Deloitte	07 juin 2011	31 décembre 2016
RBA	07 juin 2011	31 décembre 2016

6 RAPPORT SUR LES RESOLUTIONS DE LA COMPETENCE DE L'ASSEMBLEE GENERALE EXTRAORDINAIRE

6.1 Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions.

Nous vous proposons conformément aux dispositions des articles L.225-177 à L.225-186 du Code de commerce, de déléguer au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de consentir, en une ou plusieurs fois, au profit (i) des salariés ou de certains d'entre eux ou certaines catégories du personnel, (ii) des mandataires sociaux définis par la loi, tant de la société que des sociétés qui lui sont liées directement ou indirectement dans les conditions de l'article L.225-180 du Code du commerce,

des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles de la société à émettre à titre d'augmentation de capital, ou à l'achat d'actions existantes de la société provenant de rachats effectués dans les conditions prévues par la loi, étant précisé que le montant de l'augmentation de capital résultant de l'émission des actions est autonome et distinct et ne s'imputera sur aucun des plafonds prévus aux termes des autres résolutions.

1. Le nombre total des options qui seraient ainsi ouvertes ne pourra donner droit à souscrire ou à acheter un nombre d'actions supérieur à 850.000 actions, ce nombre devra en tout état de cause être conforme aux limites fixées aux articles L.225-182 et R.225-143 du Code de commerce sous réserve de toutes autres limitations légales.
2. Le délai d'exercice des options consenties ne pourrait excéder une période de cinq (5) années à compter de leur date d'attribution.
3. En cas d'octroi d'option de souscription, le prix de souscription des actions par les bénéficiaires serait déterminé le jour où les options seraient consenties par le conseil d'administration et ne pourra être inférieur à 80 % de la moyenne des premiers cours cotés de l'actions sur le marché Euronext by NYSE EURONEXT, lors des vingt (20) séances de Bourse précédant le jour où les options de souscription seront consenties.
4. En cas d'octroi d'option d'achat, que le prix d'achat des actions par les bénéficiaires serait fixé le jour où les options seraient consenties par le conseil d'administration et ne pourra être inférieur à 80% du cours moyen d'achat des actions détenues par la société au titre des articles L.225-208 et L.225-209 du Code de commerce.
5. Aucune option de souscription ou d'achat ne pourrait être consentie moins de vingt (20) séances de Bourse après que soit détaché des actions un droit à un dividende ou un droit préférentiel de souscription à une augmentation de capital, et durant le délai, et durant le délai de dix (10) séances de Bourse précédant et suivant la date à laquelle les comptes consolidés, ou à défaut les comptes annuels, sont rendus publics.
6. En application de l'article L.225-178 du Code de commerce, l'autorisation emporterait, au profit des bénéficiaires des options de souscription, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seraient émises au fur et à mesure des levées d'options.
7. Le conseil d'administration aurait tous pouvoirs pour fixer les autres conditions et modalités de l'attribution des options de leur relevé et, notamment pour :
 - Arrêter le nombre d'options de souscription ou d'achat d'actions à attribuer dans le cadre de la présente autorisation ;
 - Fixer les conditions dans lesquelles seront consenties les options et arrêter la liste ou les catégories de bénéficiaires tels que prévu ci-dessus ; fixer le cas échéant, les conditions d'ancienneté qui devront remplir les bénéficiaires de ces options, décider des, mesures nécessaires à la protection des intérêts des bénéficiaires des options, conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, notamment dans les différentes hypothèses prévues aux articles R.225-137 à R.225-142 du Code de Commerce,
 - Fixer les conditions ainsi que l'époque ou les époques d'exercice des options, Suspendre temporairement les levées d'options, conformément aux dispositions de l'article L. 225-149-1 du Code du commerce,
 - Accomplir ou faire accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitives la ou les augmentations de capital qui pourront être réalisées en vertu de l'autorisation faisant l'objet de

la présente résolution, modifier les statuts en conséquence et généralement faire tout ce qui sera nécessaire.

- Sur sa seule décision et s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations du capital social sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation.

8. La durée de validité de cette délégation serait fixée à dix-huit (18) mois.

6.2 Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ou donnant droit à l'attribution de titres de créances avec maintien du droit préférentiel de souscription.

Nous vous proposons conformément aux dispositions des articles L.225-129, L.225-129-2, L. 228-91 à L.228-97 du Code du Commerce de :

1. Déléguer au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions, aux époques et selon les modalités qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission en France ou à l'étranger, avec maintien du droit préférentiel de souscriptions des actionnaires, (i) d'actions ordinaires de la société, et (ii) de toutes valeurs mobilières de quelque nature que ce soit, émises à titre onéreux ou gratuit, donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à tout moment ou à date fixe, à des actions ordinaires existantes ou à émettre de la société ou d'une société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital (une « Filiale »), dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances. Sont expressément exclues de la présente délégation de compétence les émissions d'actions de préférence et de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions de préférence.
2. Décider que le montant total des augmentations de capital social en numéraire susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à trois millions d'euros 3.000.000 € en nominal, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la société, ce montant s'imputant sur le plafond global fixé dans la vingt et unième (21ème) résolution.
3. En cas d'usage par le conseil d'administration de la présente délégation décider que :
 - a) Les actionnaires ont, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit préférentiel de souscription à titre irréductible, aux actions ordinaires et aux valeurs mobilières émises en vertu de la présente résolution ;
 - b) Le conseil d'administration aura en outre la faculté de conférer aux actionnaires un droit de souscription à titre réductible qui s'exercera proportionnellement à leurs droits et dans la limite de leurs demandes ;
 - c) Si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières réalisée en vertu de la présente délégation, le conseil pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :
 - limiter l'émission au montant des souscriptions recueillies à condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins de l'émission décidée ;
 - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits,

- offrir au public tout ou partie des titres non souscrits sur le marché français et/ou international et/ou à l'étranger.
4. Prendre acte que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation, pourront donner droit.
 5. Le conseil d'administration arrêtera les caractéristiques, le montant et les modalités de toute émission ainsi que des titres émis. Notamment, il déterminera la catégorie des titres et fixera, compte tenu des indications contenues dans son rapport, leur prix de souscription, avec ou sans prime, les modalités de leur libération, leur date de jouissance éventuellement rétroactive ou les modalités par lesquelles les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente résolution donneront accès à des actions ordinaires de la société ou d'une Filiale, ainsi que les conditions dans lesquelles pourra être provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales, l'exercice de ce droit d'accès à des actions ordinaires de la société ou d'une Filiale.
 6. Le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation, notamment en passant toute convention à cet effet, en particulier en vue de la bonne fin de toute émission, pour précéder en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en France et/ou, le cas échéant, à l'étranger et/ou sur le marché international, aux émissions susvisées ainsi que, le cas échéant pour y surseoir – en constater la réalisation et procéder à la modification corrélative des statuts, ainsi que pour procéder à toutes formalités et déclarations et requérir toutes autorisations qui s'avèreraient nécessaires à la réalisation et à la bonne fin de ces émissions.
 7. Le conseil d'administration fixera et procédera à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital.
 8. Fixer à dix-huit mois la durée de validité de la présente délégation.
 9. Prendre acte que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.
- 6.3 [Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ou donnant droit à l'attribution de titres de créances sans droit préférentiel de souscription par placement privé.](#)

Nous vous proposons conformément aux dispositions des articles L.225-129 et suivants (notamment L.225-129-2, L.225-135, L.225-136) et L.228-91 à L.228-97 du Code de commerce de:

1. Déléguer au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission par une offre visée au II de l'article L 411-2 du code monétaire et financier, dite par placement privé, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires (i) d'actions ordinaires de la société ainsi que (ii) de toutes valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions ordinaires existantes ou à émettre de la société ou d'une société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital (une « Filiale »), dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensations de créances.

2. Décider que le montant total des augmentations de capital social en numéraire susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à 20 % du capital social par période de douze (12) mois, ce montant s'imputant sur le plafond global d'augmentation de capital.
3. Décider que le prix minimum d'émission des actions sera au moins égal à la valeur minimale prévue par les dispositions légales et réglementaires applicables au moment où il sera fait usage de la présente délégation après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance, étant précisé qu'à ce jour le prix minimal correspond à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse sur Euronext précédant la fixation du prix de souscription, éventuellement diminué d'une décote de 5% .
4. Décider que les valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la société ou d'une Filiale, ainsi émises, pourront consister en tout type de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la société ou d'une société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, ou donnant droit à l'attribution de titres de créances, dont la souscription pourra opérer soit en espèces, soit par compensation de créances liquides et exigibles, étant précisé que la présente délégation pourra notamment permettre une ou plusieurs émissions en application conjuguée des articles L 225-136 et L 228-91 et suivants du code de commerce.
5. Décider de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires à ces titres au profit des personnes définies par le II de l'article L 411-2 du code monétaire et financier.
Si les souscriptions, n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le conseil d'administration pourra limiter le montant de l'opération dans les conditions prévues par la loi.
6. Prendre acte que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit.
7. Décider que le conseil d'administration arrêtera, conformément à la législation applicable, les caractéristiques, montant et modalités de toute émission ainsi que des titres émis. Notamment, déterminera la catégorie des titres émis , leur date de jouissance éventuellement rétroactive, ainsi que, le cas échéant, la durée, ou les modalités par lesquelles les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente résolution donneront accès à des actes ordinaires de la société ou d'une Filiale, conformément à la législation en vigueur que les conditions dans lesquelles sera provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales applicables, le droit d'attribution des titulaires de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires étant précisé que le prix d'émission des actions 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. Décider que le conseil d'administration fixera et procédera à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital.
9. Décider que le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation notamment en passant toute convention à cet effet, en particulier en vue de la bonne fin de toute émission, et procéder en une ou plusieurs fois dans la proportion et aux

époques qu'il appréciera, en France et/ou, le cas échéant, à l'étranger et/ou sur le marché international, aux émissions susvisées – ainsi que, le cas échéant, pour y surseoir – en constater la résiliation et procéder à la modification corrélative des statuts, ainsi que pour procéder à toutes formalités et déclarations, et requérir toutes autorisations qui s'avèreraient nécessaires à la réalisation et à la bonne fin de ces émissions.

10. Fixer à dix-huit (18) mois la durée de validité de la présente délégation.

6.4 Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ou donnant droit à l'attribution de titres de créances, avec suppression du droit préférentiel de souscription et par offre au public.

Nous vous proposons de :

1. Déléguer au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, votre compétence à l'effet de décider, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission sans droit préférentiel de souscription des actionnaires et par offre au public (i) d'actions ordinaires de la société ainsi que (ii) de toutes valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions ordinaires existantes ou à émettre de la société ou d'une société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital (une « Filiale »), dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensations de créances liquides et exigibles. Sont expressément exclues de la présente délégation de compétence les émissions d'actions de préférence et de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions de préférences.
2. Décider que le montant total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente résolution, ne pourra être supérieur à trois millions d'euros 3.000.000 € en nominal, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la société, ce montant s'imputant sur le plafond global fixé dans la vingt huitième (28^{ème}) résolution.
3. Décider que les valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la société ou d'une Filiale, ainsi émises, pourront consister en tout type de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la société ou d'une société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, ou donnant droit à l'attribution de titres de créances, dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances liquides et exigibles, étant précisé que la présente délégation pourra notamment permettre une ou plusieurs émissions.
4. Décider de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires à ces titres qui seront émis conformément à la législation et de conférer au conseil d'administration le pouvoir d'instituer au profit des actionnaires un droit de priorité à titre irréductible et éventuellement réductible, pour les souscrire en application des dispositions de l'article L.225-135 du Code du commerce.
5. Si les souscriptions, y compris, le cas échéant, celles des actionnaires, n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le conseil d'administration pourra limiter le montant de l'opération dans les conditions prévues par la loi.
6. Prendre acte que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit.

7. Décider que le conseil d'administration arrêtera les caractéristiques, le montant et les modalités de toute émission ainsi que des titres émis. Notamment, déterminera la catégorie des titres émis et fixera, compte tenu des indications contenues dans son rapport, leur prix de souscription, avec ou sans prime, leur date de jouissance éventuellement rétroactive, ainsi que, le cas échéant, la durée, ou les modalités par lesquelles les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente résolution donneront accès à des actions ordinaires de la société ou d'une Filiale, conformément à la législation en vigueur, les conditions dans lesquelles sera provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales applicables, le droit d'attribution des titulaires de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires étant précisé que le prix d'émission des actions ordinaires et des valeurs mobilières sera tel que la somme perçue immédiatement par la société, majorée, le cas échéant de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la société, ou par la Filiale, en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires d'une Filiale, soit pour chaque action ordinaire émise, au moins égale au montant minimum prévu par la loi.
8. Décider que le conseil d'administration fixera et procédera à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital.
9. Décider que le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation notamment en passant toute convention à cet effet, en particulier en vue de la bonne fin de toute émission, et procéder en une ou plusieurs fois dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en France et/ou, le cas échéant, à l'étranger et/ou sur le marché international, aux émissions susvisées – ainsi que, le cas échéant, pour y surseoir – en constater la résiliation et procéder à la modification corrélative des statuts, ainsi que pour procéder à toutes formalités et déclarations, et requérir toutes autorisations qui s'avèreraient nécessaires à la réalisation et à la bonne fin de ces émissions.
10. Fixer à dix-huit (18) mois la durée de validité de la présente délégation.
11. Prendre acte que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

6.5 Délégation de pouvoirs donnée au conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital dans la limite de 10% du capital de la société en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital.

Nous vous proposons, conformément aux dispositions de l'article L.225-147 du Code de commerce de:

1. Déléguer au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, les pouvoirs à l'effet de procéder, sur le rapport du commissaire aux apports mentionné aux 1^{er} et 2^{ème} 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^{ème}) 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^{er} et 2^{ème} alinéas de l'article L.225-147 susvisé, sur l'évaluation des apports et l'octroi d'avantages particulier, constater la réalisation définitive des augmentations de capital réalisées en vertu de la présente délégation, procéder à la modification corrélative des statuts, procéder à toutes formalités et déclarations et requérir toutes autorisations qui s'avèreraient nécessaires à la réalisation de ces apports, ainsi que prévoir les conditions dans lesquelles sera provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales applicables, le droit d'attribution des titulaires de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires.
 5. Le conseil d'administration fixera et procédera à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital
 6. Fixer à dix huit (18) mois la durée de validité de la présente délégation.
 7. Prendre acte que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.
- 6.6 [Délégation de compétence consentie au conseil d'administration pour décider une augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription par émission et attribution gratuite d'actions au profit des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe.](#)

Nous vous proposons de déléguer au conseil d'administration avec faculté de subdélégation, la compétence de l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires, conformément aux articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce, à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions d'actions gratuites, à son choix, soit d'actions existantes de la Société provenant d'achats effectués par elle, soit d'actions nouvelles à émettre, au profit des membres du personnel salarié ou de certains d'entre eux et/ou des mandataires sociaux, de la Société et/ou du Groupe visés aux articles L.225-197-1 II et L.225-197-2 du Code de commerce.

Le conseil d'administration serait libre de faire usage ou non de la présente délégation et déterminera, selon qu'il le jugera opportun, l'identité des bénéficiaires des attributions d'actions gratuites ainsi que les conditions et le cas échéant les critères d'attribution des actions.

Le nombre total d'actions attribuées gratuitement, qu'il s'agisse d'actions existantes ou d'actions à émettre, ne pourra représenter plus de 10 % du capital social de la société tel qu'existant au moment de l'utilisation par le conseil de la présente délégation.

L'attribution des actions à leurs bénéficiaires ne serait définitive qu'au terme d'une période d'acquisition d'une durée minimale de deux ans et que la durée de l'obligation de conservation des actions par les bénéficiaires est fixée à deux ans minimum à compter de la fin de la période d'acquisition, et le conseil d'administration aurait la faculté d'augmenter les durées de la période d'acquisition et de l'obligation de conservation.

S'agissant des actions gratuites à émettre, la présente décision emporterait, à l'issue de la période d'acquisition, augmentation de capital au profit des bénéficiaires desdites actions soit par compensation avec les droits de créance résultant de l'attribution gratuite d'actions par constitution d'un compte spécial de réserve, soit par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission, la présente décision emportant de plein droit, au profit des attributaires, renonciation des actionnaires à leurs droits préférentiels de souscription.

Tous pouvoirs seraient délégués au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, dans les limites légales, pour mettre en œuvre la présente autorisation, procéder le cas échéant à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires aux ajustements du nombre d'actions attribuées gratuitement en fonction des éventuelles opérations sur le capital de la société, fixer en cas d'attribution d'actions à émettre le montant et la nature des réserves, bénéfiques et primes à incorporer au capital, constater l'augmentation ou les augmentations de capital réalisées en exécution de la présente autorisation, modifier les statuts en conséquence, et d'une manière générale faire tout ce qui sera nécessaire.

La durée de validité de la présente délégation serait fixée à dix huit mois (18 mois) à compter de l'assemblée.

6.7 Délégation octroyée au conseil d'administration à l'effet d'émettre des bons autonomes de souscription d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe.

Nous vous proposons conformément aux dispositions des articles L.228-95 et L.225-138 II du Code de commerce de :

1. Déléguer au conseil d'administration les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, à l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des catégories de personnes ci-après désignées de 1.500.000 bons autonomes de souscription d'actions qui conféreront à leurs titulaires le droit de souscrire à des actions représentant une quote-part du capital de la société et, pour permettre l'exercice de ces bons, autorise le conseil d'administration à augmenter en conséquence le capital social de la société. L'émission de ces bons pourra avoir lieu par attribution gratuite en application de l'article L 228-95 du Code de commerce.
2. Décider que le montant nominal maximum des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à 375 000 euros correspondant à l'émission de 1 500 000 actions nouvelles, auquel s'ajoutera éventuellement le montant nominal des actions à émettre en vue de réserver les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant droit directement ou indirectement à une quotité du capital de la société conformément à la loi.
3. Décider, conformément à l'article L.225-238 II du Code de commerce, pour la totalité des bons à émettre en vertu de la présente délégation, de supprimer le droit préférentiel de souscription des

actionnaires au profit des salariés-dirigeants et/ou salariés-cadres et des mandataires sociaux des filiales françaises ou étrangères de la société au jour de l'attribution des bons.

4. Décider expressément de renoncer, au profit des titulaires des bons, au droit préférentiel des actionnaires à la souscription des actions qui seront émises par exercice des bons.
5. Décider que la présente délégation est conférée au conseil d'administration pour une durée d'un an.
6. Décider que les principales modalités d'émission et d'exercice des bons seront les suivants.
 - les bons autonomes de souscription d'actions seront attribués gratuitement par le Conseil d'administration ;
 - le nombre maximal d'actions de la société, sauf ajustement prévu par la loi, pouvant être émises par exercice des bons autonomes de souscription d'actions est fixé à 1 500 000; le conseil demeurant libre de déterminer le nombre de bons à émettre et la parité d'exercice ;
 - les bons de souscription d'actions seront émis sous forme nominative ; les bons ne feront pas l'objet d'une demande d'admission sur un marché quelconque, réglementé ou non ; en outre, ils seront incessibles ;
 - les bons ainsi émis seront exerçables pendant une période de dix années à compter de leur émission par le Conseil d'administration ; au-delà de cette période, ils seront caducs ;
 - le prix d'émission des actions souscrites en exercice des bons autonomes de souscription d'actions, sera fixé à un prix qui sera déterminé le jour où les bons seront émis et attribués par le conseil d'administration, dans le cadre de la présente délégation, et sera déterminé comme suit :
 - (i) En l'absence d'augmentation de capital ou d'émission de valeurs mobilières donnant accès à terme au capital de la société réalisées dans les six (6) mois précédant l'attribution des dits bons, le prix d'émission sera égal à la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la société sur Euronext lors des vingt séances de bourse précédant le jour de l'attribution des bons, diminué d'une décote maximale de 20%, cette décote pouvant être modulée à la discrétion du Conseil d'administration pour tenir compte des conditions économiques et des conditions de marché rencontrées.
 - (ii) Dans l'hypothèse où la société aurait réalisé dans les six (6) mois précédant l'attribution desdits bons, une augmentation de capital ou l'émission de valeurs mobilières donnant accès à terme au capital de la société,
 - (a) le prix d'émission sera égal à 80% de la moyenne des cours cotés aux vingt séances de bourse précédant le jour où les bons seront consentis, si le montant ainsi déterminé est au moins égal au prix d'émission des actions émises à l'occasion de ladite augmentation de capital ou des actions à émettre par exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital .
 - (b) Si la moyenne des cours obtenue dans les conditions visées au (i) est inférieure strictement au prix d'émission des actions émises à l'occasion d'une telle augmentation de capital ou au prix des actions à émettre par exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital, ce prix sera égal au prix d'émission des actions émises à l'occasion de ladite augmentation de capital ou au prix des actions à émettre par exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital.
7. Le prix de souscription des actions nouvelles en exercice des bons devra être libéré intégralement à la souscription.

8. Les actions émises à la suite de l'exercice des bons autonomes de souscription d'actions seront soumises à toutes les stipulations des statuts et porteront jouissance du premier jour de l'exercice social au cours duquel lesdits bons auront été exercés et le prix de souscription versé. Elles auront droit au titre dudit exercice social et des exercices ultérieurs, à égalité de valeur nominale, au même dividende que celui qui pourra être réparti aux autres actions portant même jouissance. Elles seront, en conséquence, entièrement assimilées aux dites actions à compter de la mise en paiement du dividende afférent à l'exercice précédent ou, s'il n'en était pas distribué, après la tenue de l'assemblée annuelle statuant sur les comptes de cet exercice.
9. Les autres modalités de l'opération feront l'objet d'un rapport complémentaire que le conseil d'administration établira au moment où il fera usage de la présente délégation.
10. Décider enfin de conférer au conseil d'administration tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation à son président directeur général, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :
 - arrêter les autres termes et conditions des émissions des bons et les autres modalités d'exercice des bons : dates de souscription, conditions d'exercice des bons, conditions dans lesquelles les bons seront caducs ou rendus inexercçables, délais et quantum de bons exerçables, prix de souscription de l'action en exercice des bons, ...,
 - procéder à l'émission et à l'attribution des bons, et ainsi déterminer la liste précise des bénéficiaires des bons au sein des catégories de personnes identifiées et le nombre de bons à attribuer à chacun d'eux,
 - déterminer la date et les modalités des émissions des bons et les conditions de leurs exercices, le montant maximum nominal et global de la (ou des) augmentation(s) de capital pouvant en résulter,
 - recevoir les souscriptions aux bons, le cas échéant,
 - constater le nombre de bons souscrits,
 - suspendre le cas échéant l'exercice des bons,
 - constater le nombre et le montant nominal des actions souscrites en exercice des bons,
 - procéder dans les conditions légales et réglementaires en vigueur au dépôt puis au retrait des fonds reçus à l'appui des souscriptions aux actions, constater toute libération par compensation avec des créances certaines liquides et exigibles détenues à l'encontre de la société,
 - prendre toute disposition pour déterminer la procédure selon laquelle les droits des titulaires seraient réservés, si la société procédait, tant qu'il existera de tels bons en cours de validité, à des opérations qui ne peuvent être effectuées qu'en réservant les droits des dits titulaires,
 - d'une manière générale, accomplir tous actes et formalités, prendre toutes décisions et conclure tous accords utiles ou nécessaires (i) pour parvenir à la bonne fin de l'émission réalisée en vertu de la présente délégation et (ii) pour constater la réalisation définitive de la ou des augmentations de capital résultant de l'exercice des bons et modifier corrélativement les statuts de la société,
 - assurer la livraison et le cas échéant, la cotation, la négociabilité et le service financier des actions résultant de l'exercice des bons,
 - et généralement, faire dans le cadre de la réglementation en vigueur, tout ce que la mise en œuvre de la présente délégation rendra nécessaire.
11. En outre, le conseil d'administration ou son président directeur général pourra procéder, le cas échéant à toutes imputations sur la ou les primes d'émission et notamment celles des frais, droits et honoraires entraînés par la réalisation des émissions.
12. Fixer la durée de cette délégation 18 mois à compter de la présente assemblée.

6.8 Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de créer toutes actions ou valeurs mobilières sans droit préférentiel de souscription, donnant droit immédiatement ou à terme à une quotité du capital en cas d'offre publique d'échange initiée par la société.

Nous vous proposons conformément aux dispositions des articles L.225-129-2, L.225-148 et L.228-92 du Code de commerce de :

1. Déléguer au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, la compétence de décider, l'émission d'actions ordinaires de la société ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens immédiatement et/ou à termes, à des actions ordinaires existantes ou à émettre de la société, en rémunération des titres apportés à une offre publique d'échange initiée en France ou à l'étranger, selon les règles locales, par la société sur des titres dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé tel que visé par l'article L.225-148 du Code de commerce.

Le montant des augmentations de capital effectuées en vertu de la présente résolution s'imputera sur le plafond global.

2. Prendre acte que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires auxquelles les valeurs mobilières qui seraient, le cas échéant, émises sur le fondement de la présente délégation, pourront donner droit.
3. Décider que le conseil d'administration aura tous pouvoirs à l'effet de mettre en œuvre les offres publiques visées par la présente résolution et notamment :
 - de fixer la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser ;
 - de constater le nombre de titres apportés à l'échange ;
 - de déterminer les dates, conditions d'émission, notamment le prix et la date de jouissance, des actions nouvelles, ou, le cas échéant, des valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions ordinaires de la société ;
 - de prévoir les conditions dans lesquelles sera provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales applicables, le droit d'attribution des titulaires de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires ;
 - d'inscrire au passif du bilan à un compte « prime d'apport », sur lequel porteront les droits de tous les actionnaires, la différence entre le prix d'émission des actions ordinaires nouvelles et leur valeur nominale ;
 - de procéder, s'il y a lieu, à l'imputation sur ladite « prime d'apport » de l'ensemble des frais et droits occasionnés par l'opération autorisée ;
 - de prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin de l'opération autorisée, constater la ou les augmentations de capital en résultant et modifier corrélativement les statuts.
 - de fixer et procéder à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital
4. Fixer à dix-huit (18) mois la durée de validité de la présente délégation.

5. Prendre acte que la présente délégation prive d'effet, à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

6.9 Autorisation conférée au conseil d'administration a l'effet de réduire le capital social par voie d'annulation de tout ou partie de ses propres actions.

Nous vous rappelons que, dans le cadre du renouvellement du programme de rachat d'actions, il convient de proposer à la prochaine assemblée d'autoriser le conseil d'administration :

1. Conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, à annuler les actions acquises par la Société et/ou qu'elle pourrait acquérir ultérieurement dans le cadre de toute autorisation, et ce, dans la limite de 10% du capital social de la Société par période de vingt-quatre mois et en conformité avec toutes dispositions légales et réglementaires applicables ;
2. A réduire corrélativement le capital social

Ladite autorisation serait valable durant un délai maximum de dix huit (18) mois, expirant en tout état de cause à l'issue de l'assemblée générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice à clore le 31 décembre 2012.

Si vous approuvez cette proposition, vous confèrerez tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, à l'effet de procéder à cette réduction de capital, en une ou plusieurs fois, notamment d'arrêter le montant définitif de la réduction de capital, de fixer les modalités et procéder à la modification corrélatrice des statuts, d'effectuer toutes formalités requises et de façon générale faire le nécessaire.

6.10 Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à une augmentation de capital social par incorporation de primes réserves ou bénéfices ou autres sommes dont la capitalisation serait admise.

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

3. Déléguer au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de décider, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par incorporation successive ou simultanée au capital de primes, réserves bénéfices ou autres sommes dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'attribution d'actions gratuites ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés.

Décider que le montant total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution, ne pourra être supérieur à 3.000.000 € (trois millions d'euros) en nominal, étant précisé qu'à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant le montant supplémentaire des actions ordinaires de la société à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la société. Le plafond de la présente délégation, est autonome et distinct du plafond global.

En cas d'usage par le conseil d'administration de la présente délégation, décider, conformément aux dispositions de l'article L.225-130 du Code de commerce qu'en cas d'augmentation de capital sous forme d'attribution gratuite d'actions, les droits formant rompus ne seront pas négociables, ni cessibles et que les titres de capital correspondants seront vendus ; les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans le délai prévu par la réglementation.

4. Fixer à dix-huit mois la durée de validité de la présente délégation.
5. Prendre acte que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.
6. Décider que le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs à l'effet de mettre en œuvre la présente délégation, et généralement, de prendre toutes mesures et effectuer toutes les formalités requises pour la bonne fin de chaque augmentation de capital, en constater la réalisation et procéder à la modification corrélative des statuts.
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.

6.11 [Autorisation donnée au Conseil d'Administration d'utiliser les délégations d'augmentation et de réduction du capital social en période d'offre publique visant les titres de la Société.](#)

Nous vous proposons conformément aux dispositions des articles L.233-32 et L.233-33 du code de commerce de :

1. décider expressément que toutes les délégations d'augmenter le capital social de la Société par l'émission d'actions et autres valeurs mobilières ainsi que les délégations de réduction du capital social, dont dispose le Conseil d'Administration en vertu des résolutions adoptées par l'Assemblée Générale du 7 juin 2011 pourront être utilisées même en période d'offre publique d'achat ou d'échange sur les titres de la Société, pour autant que les conditions légales et réglementaires soient réunies.
2. Prendre acte que la présente autorisation prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

6.12 [Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription.](#)

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

1. Autoriser le conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, à décider, pour chacune des émissions décidées en application des douzième et quatorzième résolutions qui précèdent, d'augmenter le nombre de titre à émettre, pendant un délai de trente jours de la clôture de la souscription dans la limite de 15 % de l'émission initiale et au même prix que celui retenu pour l'émission initiale et sous réserve du respect du plafond prévu dans la résolution en application de laquelle l'émission est décidée.

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

6.13 [Détermination des plafonds d'autorisation.](#)

Si vous approuvez les propositions ci-dessus, vous déciderez :

1. De fixer à 3 000 000 euros le montant maximum nominal des augmentations du capital social immédiates ou à terme pouvant être réalisées en vertu des délégations octroyées, étant précisé que s'ajouterait, le cas échéant, à ce montant nominal, celui des actions supplémentaires qui seraient émises pour préserver les droits des porteurs des valeurs mobilières donnant droit à des actions ;
2. De fixer à 30 000 000 euros le montant maximum nominal des obligations et autres titres d'emprunt pouvant être émis en vertu des délégations octroyées.

6.14 [Délégation de compétence consentie au conseil d'administration pour décider une augmentation de capital en faveur des salariés adhérents à un plan d'épargne entreprise conformément au code du travail et à l'article L.225-129-6 du code de commerce.](#)

Conformément à la loi et eu égard aux délégations de compétence ci-dessus, nous devons vous proposer de :

1. Déléguer au conseil d'administration 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, bénéfices ou primes et l'attribution d'actions gratuites ou d'autres titres donnant accès au capital dans les conditions fixées par la loi, décide que le plafond de la présente délégation est autonome et distinct et que le montant des augmentations de capital en résultant ne s'imputera sur aucun des plafonds prévus aux termes des résolutions qui précèdent.
2. Réserver la souscription de la totalité des actions à émettre aux salariés de la société et aux salariés des sociétés françaises ou étrangères qui lui sont liées au sens de la délégation en vigueur adhérent à tout plan d'épargne ou à tout plan d'épargne interentreprises.
3. Décider que le prix de souscription des nouvelles actions, fixé par le conseil d'administration conformément aux dispositions de l'article L. 3332-18 du Code du travail lors de chaque émission, ne pourra être inférieur de plus de 20 % ou de 30 % dans les cas visés par la loi, à la moyenne des premiers cours cotés de l'action sur le marché Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision du conseil d'administration fixant la date d'ouverture de la souscription.
4. Décider que la présente résolution emporte suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des salariés auxquels l'augmentation de capital est réservée et renonciation à tout droit aux actions ou autres titres donnant accès au capital attribués gratuitement sur le fondement de cette résolution.
5. Délègue tous pouvoirs au conseil d'administration pour :
 - arrêter la date et les modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente résolution ; notamment, décider si les actions seront souscrites directement ou par l'intermédiaire d'un fond commun de placement ou par le biais d'une entité conformément à la législation en vigueur ; décider et fixer les modalités d'attribution d'actions gratuites ou d'autres titres donnant accès au capital, en application de l'autorisation conférée ci-avant; fixer le prix d'émission des actions nouvelles à émettre en respectant les règles définies ci-dessus, les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, les dates de jouissance les délais de libération, dans la limite d'une durée

- maximale de trois ans ainsi que fixer éventuellement le nombre maximum d'actions pouvant être souscrit par salarié et par émission ;
- constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites ;
 - accomplir directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités ;
 - apporter aux statuts les modifications corrélatives aux augmentations de capital social ;
 - imputer les frais des augmentations de capital social sur le montant de la prime afférente à chaque augmentation et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation ;
 - et, généralement, faire le nécessaire.
 - le conseil d'administration pourra, dans les limites qu'il aura préalablement fixées, déléguer au directeur général ou, en accord avec ce dernier, à une ou plusieurs directeurs généraux délégués le pouvoir qui lui est conféré au titre de la présente résolution.
 - le conseil d'administration fixera et procédera à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital.

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

7. Prendre acte que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

Cependant, la société ne dispose pas actuellement de plan d'épargne entreprise et nous n'envisageons pas d'en mettre en place dans l'immédiat. C'est pourquoi nous vous invitons à rejeter la présente proposition.

6.15 Honoraires des commissaires aux comptes

Conformément à la loi nous vous communiquons le montant des honoraires des commissaires aux comptes et membres de leurs réseaux au titre des exercices 2010 et 2011.

Voir annexe 4.

Les honoraires de Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés pour les exercices clos les 31 décembre 2011 et 2010 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

	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007
Capital social en fin d'exercice					
Capital social	4 319 468	4 268 593	4 268 593	4 268 593	4 267 843
Nombre d'actions					
<i>Ordinaires existantes</i>	17 277 870	17 074 370	17 074 370	17 074 370	17 071 370
<i>A dividende prioritaire existantes</i>					
Nombre maximal d'actions futures à créer					
<i>Par conversion d'obligations</i>					
<i>Par exercice de droits de souscription</i>	3 274 701	3 274 897	5 549 000	1 456 000	1 764 500
Opérations et résultats de l'exercice					
Chiffre d'affaire hors taxes	57 521 597	52 032 887	46 874 932	45 278 824	35 980 789
Résultat avant impôts, participation des salariés, et dotations aux amortissements et provisions	3 387 708	3 198 700	2 910 564	-53 386	-789 197
Impôts sur les bénéfices / (profit d'impôt)	-646 588	-826 186	-456 274	-304	-4 085
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	3 742 695	3 045 931	1 233 233	-5 037 086	-745 206
Résultat distribué	0	0	0	0	0
Résultat par action					
Résultat avant impôts, participation des salariés, et avant dotations aux amortissements et provisions	0,20	0,19	0,17	0,00	-0,05
Résultat après impôts, participation des salariés, et dotations aux amortissements et provisions	0,22	0,18	0,07	-0,30	-0,04
Dividende attribué à chaque action	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Effectif					
Effectif moyen des salariés employés durant l'exercice	586 12 mois	517 12 mois	497 12 mois	485 12 mois	413 12 mois
Montant de la masse salariale de l'exercice	26 119 935	23 362 227	21 181 515	22 230 066	17 420 731
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales, ...)	12 617 626	11 193 902	10 107 697	10 651 585	8 552 280

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			
Principales Filiales détenues à plus de 50%								
Keyrus Canada	1 665	280	100%	985	985	7 369	754	-
Absys - Cyborg	1 000	3 736	100%	9 667	9 667	38 693	2 921	1 400
Keyrus Suisse	123	113	100%	32	32	2 514	257	-
Keyrus Belgium	125	2 131	100%	5 999	5 999	13 506	719	-
Keyrus Biopharma Belgium	100	-124	75%	75	75	7 971	3	-
Keyrus España	29	-472	100%	2 545	2 545	2 623	-167	-
Keyrus Management	300	-1 104	100%	300	300	3 251	-588	-

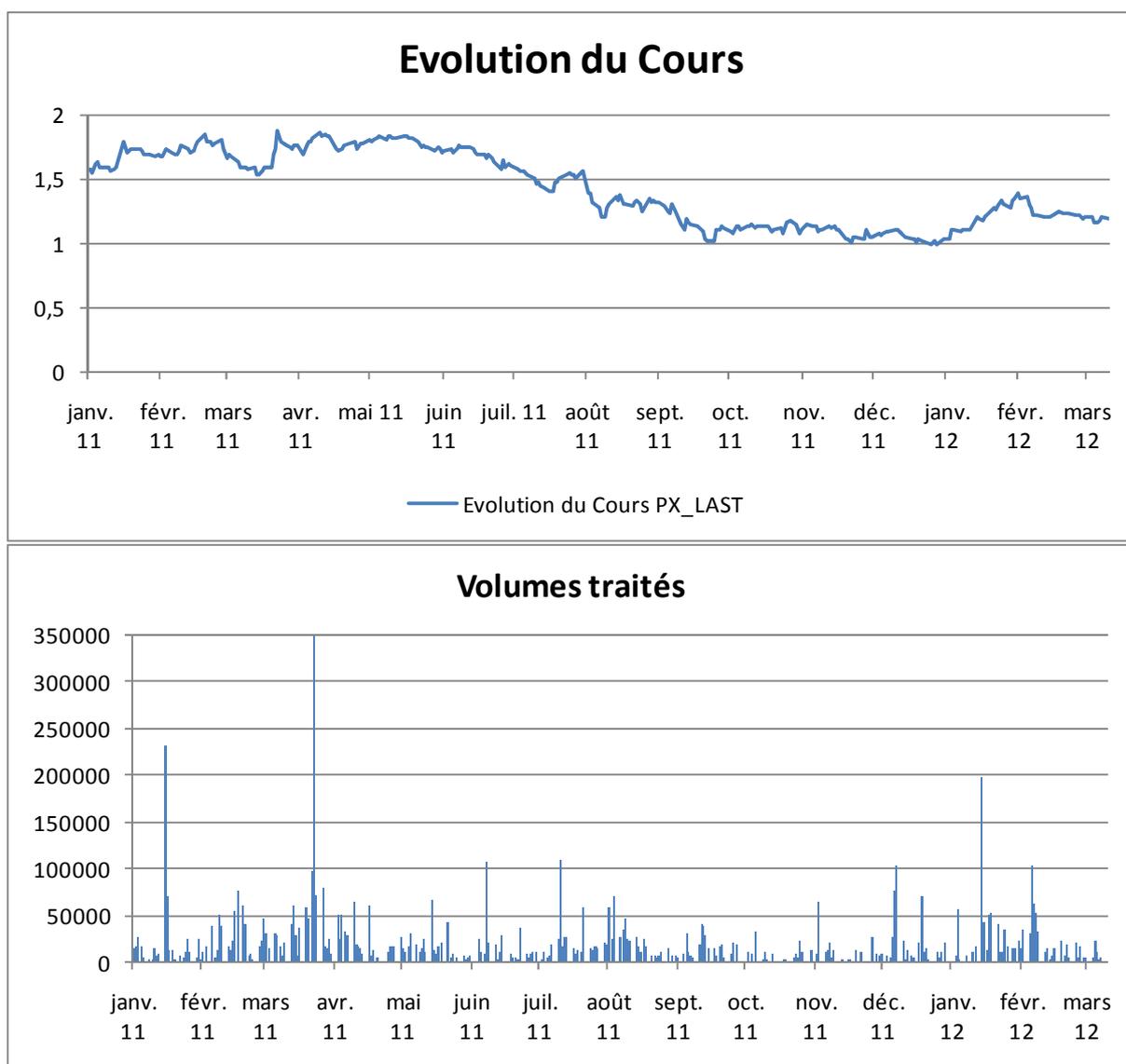
ANNEXE 3 : MANDATS ET FONCTIONS EXERCES PAR LES ADMINISTRATEURS SOCIAUX DANS D' AUTRES SOCIETES :

Prénom, nom et adresse Fonction	Autre mandat ou fonction exercé dans toute société	2007	2008	2009	2010	2011
M. Eric COHEN 155 rue Anatole France à Levallois- Perret (92300) Président directeur général	Président directeur général					
	- Keyrus Suisse	X	X	X	X	X
	- Keyrus Canada	X	X	X	X	X
	- Keyrus Israël			X	X	X
	- Keyrus Biopharma Belgium			X	X	X
	Président					
	- Absys - Cyborg (EX Groupe CYBORG)	X	X	X	X	X
	- Keyrus España (Ex Etica Software)	X	X	X	X	X
	- Keyrus Do Brasil					
	Administrateur					
	- Keyrus Benelux	X	X	X	X	X
	- Keyrus Belgique (EX SOLID PARTNERS)	X	X	X	X	X
	- Keyrus Luxembourg (EX SOLID PARTNERS Luxembourg)					
	- Absys - Cyborg(EX MEA EQUINOXES)	X	X	X	X	X
	- Keyrus Do Brasil	X	X	X	X	X
	- Absys Cyborg Tunisie		X	X	X	X
	Président du Conseil de surveillance					
	- Keyrus Management				X	X
	Gérant					
	- Absystem Gestion SPRL	X	X	X	X	X
- EMC Capital Partners		X	X	X	X	
Mme Rébecca MEIMOUN, née COHEN 155 rue Anatole France à Levallois- Perret (92300)	Administrateur					
	- Keyrus Benelux	X	X	X	X	X
	- Keyrus Canada	X	X	X	X	X
	- Keyrus Belgique (EX SOLID PARTNERS)	X	X	X	X	X
	- Keyrus Luxembourg (EX SOLID PARTNERS Luxembourg)					
	- Keyrus España (Ex Etica Software)	X	X	X	X	X
Mme Laëtitia ADJADJ, née COHEN 7,rue Camille Pelletan à Levallois Perret (92300)Administrateur	Administrateur					
	- Keyrus Benelux	X	X	X	X	X
	- Keyrus Canada	X	X	X	X	X
	- Keyrus Belgique (EX SOLID PARTNERS)	X	X	X	X	X
	- Keyrus Luxembourg (EX SOLID PARTNERS Luxembourg)	X	X	X	X	X
Mr Didier TAUPIN 4 rue Gounod à Paris (75017) Administrateur	Président					
	- Keyrus Management				X	X
	Administrateur					
- Rouen Business School				X	X	
Mr Claude BENMUSSA 7 rue d'Aulne à Senlis par Dampierre (78720) Administrateur	Administrateur					
	- Orange France	X	X	X	X	X
	- Mobinil	X	X	X	X	X
	- ECMS	X	X	X	X	X
	- BULL	X	X	X		
Mr André LIPOVSKY 35, rue du Général Delestraint à Paris (75016) Administrateur Fin de mandat le 7/6/2011	Administrateur					
	- Keyrus Biopharma Belgique			X	X	
	- Absys Cyborg Tunisie			X	X	
Mr Bernard COHEN 185 rue de Courcelles à Paris (75017) Administrateur Fin de mandat le 14/2/2008	Administrateur					
	- Groupinvest	X				
	- Tilroc	X				
	- SCI du Rond point	X				
M. Serge Anidjar 155 rue Anatole France à Levallois- Perret (92300) Administrateur fin demandat le 1/6/2009	Administrateur					
	- Keyrus España (Ex Etica Software)	X	X	X		
	- Absys Cyborg Tunisie	X	X	X		

EVOLUTION DU COURS ET VOLUMES TRAITES

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

Cotations et volumes traités



Source :CMCIC

ANNEXE 5 : HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES:

en k€	Deloitte & Associés				RBA				Mazars & Associés				Pontbrian Roy Ethier & associés			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Audit																
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés																
- Emetteur	96	105	75%	76%	49	37	64%	63%	-	-	0%	0%			0%	0%
- Filiales intégrées globalement	32	34	25%	24%	28	22	36%	37%	22	22	100%	100%	14	14	100%	100%
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes																
- Emetteur	-	-			-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%
- Filiales intégrées globalement	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%
<i>Sous-total</i>	128	139	100%	100%	77	59	100%	100%	22	22	100%	100%	14	14	100%	100%
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement																
- Juridique, fiscal, social	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%
- Autres (à préciser si > 10 % des honoraires d'audit)	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%
<i>Sous-total</i>	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%
TOTAL	128	139	100%	100%	77	59	100%	100%	22	22	100%	100%	14	14	100%	100%

Les auditeurs des filiales du Groupe Keyrus sont MAZARS & ASSOCIES pour Keyrus do Brazil, 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 2011 et 2010 concernent principalement les services professionnels rendus pour la revue et la certification des comptes consolidés du groupe Keyrus, et notamment les diligences pour le contrôle des comptes établis au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne, la certification des états financiers statutaires des filiales du Groupe, le respect des réglementations au plan local, et la revue des documents enregistrés auprès de l'AMF.

INFORMATIONS FINANCIERES

I – INFORMATIONS FINANCIERES HISTORIQUES

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

- Comptes sociaux et comptes consolidés 2010: pages 241 et 101 du document de référence enregistré le 20 juin 2011 sous le n° D.11-0599 concernant les informations financières relatives à l'exercice 2009, ainsi que les rapports des commissaires aux comptes y afférant.
- 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.

II – INFORMATION FINANCIERES PRO FORMA

Sans objet

III – ETATS FINANCIERS CONSOLIDES

3.1 Etats Financiers consolidés au 31 décembre 2011

KEYRUS

I. — Compte de résultat consolidé

En milliers d'€	Notes	31/12/2011 12 mois	31/12/2010 12 mois
Chiffre d'affaires	5	138 013	119 739
Autres produits de l'activité		37	161
Total produits des activités ordinaires		138 050	119 900
Achats consommés		-53 510	-46 162
Charges de personnel	6	-76 663	-65 507
Impôts et taxes		-1 538	-1 237
Dotations aux Amortissements	14	-1 489	-1 300
Reprises de provision & Pertes de valeur		12	-766
Autres produits et charges opérationnels		-554	-317
Résultat Opérationnel Courant		4 309	4 610
Autres produits opérationnels	7	1 229	
Autres charges opérationnelles	7	-1 007	-434
Résultat Opérationnel		4 531	4 177
Coût de l'endettement financier net	8	-553	-489
Autres produits et charges financiers	8	-422	-442
Résultat avant impôt		3 556	3 246
Impôts sur le résultat	9	-586	-523
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence		-	-
Résultat net		2 970	2 722
Dont:			
Part du Groupe		3 008	2 687
<i>Part des minoritaires</i>		-38	35
Résultat par action	11	0,18	0,16
Résultat dilué par action	11	0,18	0,15

II. — Etat du résultat global consolidé

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

<i>En milliers d'euros</i>	31/12/2011 12 mois	31/12/2010 12 mois
Résultat net de l'ensemble consolidé	2 970	2 722
Ecart de conversion	64	869
Réévaluation des instruments dérivés de couverture	170	101
Impôts sur les autres éléments du résultat global	-71	-86
Total des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres nets d'impôts	163	885
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	3 133	3 607
<i>Dont part du Groupe</i>	3 232	3 568
<i>Dont part des intérêts minoritaires</i>	-98	39

III. — Bilan

ACTIF	Notes	En milliers d'€	
		31/12/2011	31/12/2010
Goodwill	12	37 082	35 852
Immobilisations Incorporelles	13	1 144	695
Immobilisations Corporelles	13	2 787	2 976
Autres actifs non courants	14	15 578	1 868
Impôts différés actifs	9	2 790	2 382
Total Actif Non Courant		59 381	43 773
Stocks et en cours	15	12	52
Créances clients et autres débiteurs	16	56 959	51 939
Trésorerie et équivalents de trésorerie	17	15 022	14 931
Total Actif Courant		71 992	66 922
Total de l'actif		131 373	110 695

PASSIF	Notes	31/12/2011	31/12/2010
Capital	18	4 241	4 191
Primes d'émission		20 942	20 942
Réserves consolidées		4 367	1 452
Résultat consolidé		3 008	2 687
Capitaux Propres Part du Groupe		32 558	29 272
Intérêts minoritaires		-8	75
Total des capitaux propres		32 549	29 347
Provisions	19	6 896	7 577
Passif financiers	21	17 908	10 972
Impôts différés passifs	9	93	
Total Passif Non Courant		24 896	18 549
Provisions	19	2 303	1 297
Passifs financiers	21	4 334	4 731
Dettes fournisseurs et autres créditeurs	22	23 445	18 856
Dettes fiscales et sociales	22	28 198	22 238
Autres passifs	22	15 647	15 678
Total Passif Courant		73 927	62 799
Total du passif		131 373	110 695

IV. — Tableaux des flux de trésorerie consolidés

OPERATIONS	En milliers d'€	
	31/12/2011	31/12/2010
Résultat net	2 970	2 722
Gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur	56	16
Dotations nettes Amortissements et pertes de valeurs	1 963	2 019
Charges et produits calculés liés aux stock-options et assimilés	234	272
Plus et moins-values de cession	-987	-36
Quote-part de résultat liée aux SME		
Résultat de dilution		
Elim. des autres charges et produits calculés	350	414
Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et impôt	4 586	5 408
Coût de l'endettement financier net	553	518
Charge d'impôt (y compris impôts différés)	586	523
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier et impôt	5 724	6 449
Impôts versés	-1 377	-586
Variation du BFR [★]	-5 577	3 668
Flux net de trésorerie généré par l'activité	-1 230	9 530
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	-1 430	-1 545
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	801	66
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations financières		-307
Encaissements liés aux cessions titres consolidés		
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations financières	-361	-60
Incidence des variations de périmètre	-1 615	-1 692
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	-2 605	-3 538
Sommes reçues des actionnaires lors d'augmentations de capital		
Sommes reçues lors de l'exercice des stock-options		
Rachats et reventes d'actions propres	-128	7
Remboursements d'emprunts (y compris contrats de location financement)	-4 997	-7 485
Encaissements liés aux nouveaux emprunts	9 603	6 271
Intérêts financiers nets versés (y compris contrats de location financement)	-550	-1 071
Autres flux liés aux opérations de financement		
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement	3 928	-2 278
Incidence des variations des cours des devises	-6	133
Variation de trésorerie	87	3 846
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets des découverts bancaires à l'ouverture	14 925	11 079
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets des découverts bancaires à la clôture (Note 18)	15 012	14 925

★ La variation de BFR comprend notamment l'impact du reclassement des créances de crédit d'impôt recherche 2010 et 2011 en actif non courant

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 31/12/2009	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	2 722
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres			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			-566			-566		-566
Solde au 31/12/2010	4 191	20 942	816	636	2 687	29 272	75	29 347
Affectation résultat & reclassement	51		2 636		-2 687			
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres			114	110		224	-61	163
Résultat 2011					3 008	3 008	-38	2 970
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres			114	110	3 008	3 232	-98	3 133
Augmentation de capital								
Stocks options			234			234		234
Variation de l'auto détention			-126			-126		-126
Variation de périmètre			73			73	1 462	1 535
Put sur intérêts minoritaires			-127			-127	-1 447	-1 574
Autres								
Solde au 31/12/2011	4 241	20 942	3 620	746	3 008	32 558	-8	32 550

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 2011 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 20 mars 2012 et donné son autorisation de publication des états financiers consolidés au 31 décembre 2011. 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 2011 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 2011. 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 2011

Les nouveaux textes publiés par l'IASB et d'application obligatoire en 2011 n'ont pas eu d'effet significatif pour le Groupe :

- IAS 24 révisée : informations à fournir au titre des transactions avec les parties liées ;
- amendement IAS 32 : classement des droits de souscription émis ;
- amendements IFRIC 14 : paiements d'avance dans le cadre d'une exigence de financement normal ;
- IFRIC 19 : extinction des dettes financières avec des instruments de capitaux propres ;
- amendements portant sur plusieurs normes IFRS issus du programme d'amélioration annuelle des IFRS de mai 2010.

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

- amendements IAS 1 : présentation des autres éléments de résultat global ;
- IFRS 7 : informations à fournir dans le cadre de transferts d'actifs financiers ;
- IFRS 9 : instruments financiers ;
- IAS 12 : recouvrement des actifs sous-jacents ;
- IFRS 10 : états financiers consolidés ;
- IFRS 11 : partenariats ;
- IFRS 12 : informations à fournir sur les intérêts dans d'autres entités ;
- IAS 27 révisée : états financiers individuels ;
- IAS 28 révisée : participation dans des entreprises associées et des co-entreprises ;
- IFRS 13 : évaluation à la juste valeur ;
- amendements IAS 19 : avantages au personnel.

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

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

1) *Méthodes de consolidation* :

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

Toutes les transactions internes sont éliminées en consolidation.

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

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

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

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

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

La contrepartie de la dette induite par ces engagements est :

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

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

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

4) **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.

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

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

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

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

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

Agencements, Installations techniques

8 ans

Matériel de transport	4 ans
Matériel de bureau et informatique	3 ans
Mobilier	8 ans

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

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

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

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

6) **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 chacun des segments opérationnels ainsi qu'à leurs budgets validés par leurs comités de Direction. Des tests de dépréciation complémentaires sont effectués si des événements ou circonstances particulières indiquent une perte de valeur potentielle.

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

Les dépréciations relatives aux goodwills ne sont pas réversibles.

7) **Actifs financiers non courants** : Ce poste comprend essentiellement des prêts, des dépôts de garantie et des titres de participation non consolidés. Les prêts sont comptabilisés au coût amorti. Ils peuvent faire l'objet d'une provision pour dépréciation s'il existe une indication objective de perte de valeur. La dépréciation correspondant à la différence entre la valeur nette comptable et la valeur recouvrable est comptabilisée en résultat et est réversible si la valeur recouvrable était amenée à évoluer favorablement dans le futur.

Les titres de participation dans des sociétés non consolidées sont analysés comme des actifs financiers disponibles à la vente conformément à la norme IAS 39. Ils sont évalués à la juste valeur et les variations de valeur sont comptabilisées dans les capitaux propres.

En cas de perte de valeurs définitives, le montant de la dépréciation est comptabilisé en résultat de la période.

A chaque clôture, un examen des autres actifs financiers est effectué afin d'apprécier s'il existe des indications objectives de perte de valeur de ces actifs. Le cas échéant, une provision pour dépréciation est comptabilisée.

8) **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.

9) **Clients et autres débiteurs** : Les créances commerciales et autres créances sont comptabilisées à leur coût d'acquisition diminué des corrections de valeur.

10) **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.

11) **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.

12) **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.

13) **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.

14) **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.

15) **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.

16) **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.

17) **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.

18) **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.

19) **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).

20) **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.

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

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

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

- 22) **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 ».

- 23) **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.

24) **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

- La société Absys-Cyborg a acquis le 6 janvier 2012 la société SBI, lui permettant de renforcer son expertise autour des solutions de SAGE X3 et SAGE PME, en particulier sur la région ouest. La société SBI est un acteur régional de référence dans l'intégration des solutions de Gestion Sage à destination des PME et des entreprises du Mid Market. SBI a réalisé en 2011 un chiffre d'affaires de 1,3 M€ et comptait 12 collaborateurs au 31/12/2011.

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 goodwills, 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 2011 dans le périmètre de consolidation résultent des événements suivants :

- Fusion de la société **Keyrus Benelux** avec la société **Keyrus Belgique** afin de rationaliser les structures belges. Le capital de l’ensemble fusionné a été diminué en décembre 2011 par diminution du compte courant de la maison mère **Keyrus SA**.
- Entré dans le périmètre de consolidation de la société **Keyrus Limited**, basée à Hong Kong.
- Acquisition et fusion par **Absys Cyborg** de la société **SSIN**.
- Cession en décembre 2011 de l’activité hébergement de **Keyrus**.
- La société **Keyrus** a procédé à la cession de sa participation dans la société **ADEXYS**, titres entièrement dépréciés au 31/12/2010.
- La société a procédé à la création de **Keyrus Capital Markets**, filiale destinée à la prestation de service auprès des établissements financiers. Cette société immatriculée en septembre 2011 sera consolidée au 31/12/2012 après un premier exercice de 15 mois.
- En octobre 2011, **Keyrus Israël**, filiale à 70% de **Keyrus**, a acquis 51% du capital de **VISION BI**, société de service informatique et d’édition de logiciels dont le siège est à Tel Aviv (Israël).

Le périmètre comprend les sociétés suivantes :

Nom au 31/12/2011	Siège	Date de clôture des comptes sociaux	% de contrôle	% d'intérêt	Période de consolidation
KEYRUS	Paris - France	31 décembre	Société consolidante		01/01/11 - 31/12/11
Keyrus Canada Inc	Montréal - Canada	31 décembre	100%	100%	01/01/11 - 31/12/11
Absys - Cyborg	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/11 - 31/12/11
Equinoxe	Tunis - Tunisie	31 décembre	100%	100%	01/01/11 - 31/12/11
Absys - Cyborg Belgique	Bruxelles - Belgique	31 décembre	100%	100%	01/01/11 - 31/12/11
Keyrus Management	Paris - France	31 décembre	100%	100%	01/01/11 - 31/12/11
Keyrus Suisse	Genève - Suisse	31 décembre	100%	100%	01/01/11 - 31/12/11
Keyrus Biopharma Belgium	Lane - Bruxelles	31 décembre	75%	75%	01/01/11 - 31/12/11
Keyrus Israël	Raanana - Israël	31 décembre	70%	70%	01/01/11 - 31/12/11
Keyrus Belgium	Bruxelles - Belgique	31 décembre	100%	100%	01/01/11 - 31/12/11
Keyrus Luxembourg	Luxembourg	31 décembre	100%	100%	01/01/11 - 31/12/11
Keyrus Espagne (Etica Software)	Madrid - Espagne	31 décembre	100%	100%	01/01/11 - 31/12/11
Keyrus do Brazil (Etica Do Brazil)	Sao Paulo - Brésil	31 décembre	100%	100%	01/01/11 - 31/12/11
Keyrus Maurice	Ile Maurice	31 décembre	100%	100%	01/01/11 - 31/12/11
Keyrus Limited	Hong Kong	31 décembre	70%	70%	01/01/11 - 31/12/11
Vision BI	Tel Aviv - Israël	31 mars	51%	36%	01/10/11 - 31/12/11

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

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

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

en Milliers €	Au 31 décembre 2011			Au 31 décembre 2010		
	Grands Comptes	Middle Market	Total	Grands Comptes	Middle Market	Total
Produits						
Ventes externes	99 140	38 873	138 013	83 814	35 925	119 739
Ventes inter- activité			0			0
Total produits des opérations se poursuivant	99 140	38 873	138 013	83 814	35 925	119 739
Résultat Opérationnel Courant	1 890	2 419	4 309	2 204	2 406	4 610
Autres produits et charges opérationnels	223	-1	222	-208	-226	-434
Résultat Opérationnel	2 113	2 418	4 531	1 997	2 180	4 177

en Milliers €	Au 31 décembre 2011			Au 31 décembre 2010		
	Grands Comptes	Middle Market	Total	Grands Comptes	Middle Market	Total
Bilan :						
Actifs						
Goodwills	25 203	11 879	37 082	24 296	11 556	35 852
Immobilisations nettes	2 976	955	3 931	2 812	858	3 671
Dépréciations d'actifs passées en résultat	0	0	0	0	0	0
Actifs sectoriels	39 690	17 281	56 970	35 586	16 404	51 991
Autres Actifs	25 909	7 480	33 390	11 914	7 268	19 182
Total des actifs consolidés	91 958	39 414	131 373	74 609	36 086	110 695

Le tableau ci-dessous décline la décomposition géographique du chiffre d'affaires pour les exercices 2011 et 2010 :

En % du chiffre d'affaires	31/12/2011	31/12/2010
France	68%	69%
Europe Zone Euro hors France	19%	18%
Autres	13%	13%
TOTAL GENERAL	100%	100%

Note 6. – Charges de personnel

en milliers d'€	31/12/2011	31/12/2010
Salaires et traitements	54 625	46 396
Charges sociales	21 816	18 730
Engagement retraite	-12	109
Rémunérations payées en actions	234	272
TOTAL	76 663	65 507

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 4,5 M€ (3,9M€ en 2010).

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 1,0 M€, montant imputésur le crédit d'impôt recherche.

Effectifs	31/12/2011	31/12/2010
Cadres	1 270	1 061
Non cadres	156	141
Total effectif	1 426	1 202

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

Note 7. – Autres produits et charges opérationnels

En milliers d'€	31/12/2011	31/12/2010
Charges de réorganisation	-243	-540
Résultat de cession d'actif	1 229	
Autres	-763	106
Autres produits et charges opérationnels	222	-434

Les charges de réorganisation concernent principalement **Keyrus SA** et **Keyrus Brazil**.

A l'instar de nombreuses autres sociétés, la filiale Suisse du Groupe a subi un détournement de fonds. Nous menons toutes les actions possibles pour tenter de recouvrer ces fonds sans toutefois disposer d'une quelconque assurance de succès. Dans ce sens, le Groupe a décidé de constater une perte de l'ensemble du montant détourné (432 k€).

Le résultat sur cession d'actifs provient en partie du produit de la cession partielle et d'un échange de titres d'une participation non consolidée dans la société IKOS, SSII spécialisée en R&D externalisée et incubée depuis sa création en 2006 dans les locaux de Keyrus SA. La cession en décembre du fonds de commerce de l'activité d'hébergement de la société vient compléter le résultat de cession d'actif.

Note 8. – Résultat financier

En milliers d'€	31/12/2011	31/12/2010
Intérêts et autres produits financiers	-1	41
Reprises sur provisions financières		-
Autres produits financiers		-
Total produits financiers	-1	41
Intérêts et charges assimilées	552	530
Autres charges financières		-
Total Charges financières	552	530
Coût de l'endettement financier net	-553	-489

en milliers d'€	31/12/2011	31/12/2010
Gains de change	151	374
Autres produits financiers	476	-
Total produits financiers	626	374
Perte de change	249	226
Autres charges financières	800	590
Total Charges financières	1 048	816
Autres produits et charges financiers	-422	-442

Les autres produits financiers concernent principalement un profit de dés-actualisation des instruments financiers pour 260 k€, des reprises de provisions financières pour 90 k€ et des produits de cession de VMP pour 80 k€.

Les autres charges financières incluent principalement les variations de juste valeur des instruments dérivés (55 k€), la charge d'étalement des frais financiers liés aux BSAAR (307 k€) ainsi que la charge d'intérêts de la créance du CIR 2010 (260 k€).

Note 9. – Impôts

Analyse de la charge d'impôts

En milliers d'euros	31/12/2011	31/12/2010
Impôt différé	521	728
Impôt exigible	-1 106	-1 252
Charge (+) ou produit (-) d'impôt	-586	-523

La charge d'impôts exigible intègre un montant de CVAE s'élevant à 1.0 M€ au 31/12/2011 (0.8 M€ au 31/12/2010).

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

En milliers d'euros	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009
Résultat avant impôts	3 556	3 246	1 454
Taux théorique d'imposition	33,33%	33,33%	33,33%
Charge (+) ou produit d'impôt (-) théorique	1 185	1 082	485
Rapprochement :			
Différences permanentes	-2 426	-2 065	-2 280
Activation des impôts différés nés sur exercices antérieurs	-10		
Variation/utilisation des impôts différés actifs non reconnus	1 455	955	1 601
Impact du report variable	3		140
Effet des différence de taux d'imposition	-241	-26	-27
Crédit d'impôt et CVAE (1)	610	542	-33
Autres	9	36	54
Charge (+) ou produit (-) d'impôt effectivement constaté	586	524	-58
Taux effectif d'impôt	16,47%	16,13%	-4,02%

(1) Y compris l'impact du classement de la CVAE en Impôt pour 639 K€ (2010 : 559K€)

Impôts différés au bilan

En milliers d'euros	31/12/2011	31/12/2010
Impôts différés actifs :		
- impôts différés activables *	10 511	8 936
- dont non reconnus	7 722	6 398
Impôts différés actifs reconnus	2 790	2 538
Impôts différés passifs	93	155
Impôts différés nets	2 697	2 382

* 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 21.624K€ (en 2010 : 17.950K€), éventuellement disponibles pour compenser des profits taxables futurs. Un actif d'impôt différé figure au bilan à hauteur de 2.003K€ à ce titre (en 2010 : 1.907 K€). Par contre, des pertes reportables et des différences temporaires fiscales représentant un montant total d'impôt différé actif de 7.722 K€ (en 2010 : 6.398K€) n'ont pas été reconnues. Les pertes reportables ayant donné lieu à constatation d'un actif sont majoritairement indéfiniment reportables. Un impôt différé actif de 421K€ (en 2010 : 214K€) 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 :

En milliers d'euros	31/12/2011		31/12/2010		NET	
	IDA	IDP	IDA	IDP	2011	2010
Immobilisations corporelles et incorporelles		135	11		-135	11
Autres actifs	526		269		526	269
Provisions et Engagements de retraites	251		190		251	190
Dettes financières		202		444	-202	-444
Autres passifs	255		450		255	450
Reportis fiscaux déficitaires	2 003		1 907		2 003	1 907
Total des Impôts différés	3 035	337	2 827	444	2 697	2 382

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

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

Variation des impôts différés :

En milliers d'euros	31/12/2011	31/12/2010
Solde net au 1er janvier	2 382	1 710
Imputés directement aux capitaux propres de l'exercice	-71	-86
Charge (ou produit) de l'exercice	521	728
Différences de change	-16	29
Acquisition de filiales	-119	
Cession de filiales		
Autres		
Balance au 31 décembre	2 697	2 382

Note 10. – Paiement fondé sur des actions (plans d'options de souscription ou d'acquisition d'actions)-et plans d'actions gratuites

Le groupe a attribué à ses salariés et à ses cadres dirigeants des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions des plans d'actions gratuites en 2008 & 2009. Les règles applicables peuvent être différentes en fonction des plans. La période d'exercice varie selon les bénéficiaires. Les stock-options peuvent être exercées soit dès qu'elles sont acquises, soit après une période de présence. Quelle que soit la durée de la période d'exercice, les stock-options ne pourront être exercées au-delà de 5 ans après la date d'octroi. Lorsqu'une option est exercée, le dénouement se fait uniquement sous forme d'action

Seuls les plans de stock-options émis à partir du 7 novembre 2002 et les stock-options dont les droits n'ont été acquis que postérieurement au 1^{er} 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 2011, aucun exercice d'option n'a été effectué.

Les charges au titre des plans d'actions gratuites s'élèvent à 234 k€ (272 k€ en 2010). Ces plans sont détaillés en note 25.

Note 11. – Résultats par action

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

RUBRIQUES	31/12/2011	31/12/2010
Résultat net consolidé en Euros- Part du Groupe	3 007 616	2 687 370
Nombre d'actions au 01/01	16 617 268	16 608 059
Nombre d'actions au 31/12	16 668 491	16 617 268
Nombre moyen d'actions	16 744 630	16 612 664
Bénéfice net par action sur nombre moyen (Euros)	0,18	0,16
Capital potentiel BSAAR	2 584 623	2 584 623
Nombre d'actions totales potentiels	19 329 253	19 197 287

	Résultat net	Nombre d'actions potentiel proraté	Résultat par action (Euros)
Résultat net des activités poursuivies part du groupe par action de base	3 007 616	16 744 630	0,18
Actions gratuites attribuées aux salariés	0	395 545	
Résultat net des activités poursuivies part du groupe dilué par action	3 007 616	17 140 174	0,18

Note 12. – Goodwill

en Milliers €	TOTAL
Valeur brute :	
Au 1er janvier 2010	35 091
Acquisitions	
Reclassement comme disponibles à la vente	
Cessions	
Autres variations et ajustements	761
Au 31 décembre 2010	35 852
Acquisitions	2 766
Reclassement comme disponibles à la vente	
Cessions	-409
Autres variations et ajustements	-1 127
Au 31 décembre 2011	37 082
Dépréciations :	
Au 1er janvier 2010	
Dotations de l'exercice	
Au 31 décembre 2010	
Dotations de l'exercice	
Au 31 décembre 2011	
Montant net comptable au 31 décembre 2011	37 082
Au 31 décembre 2010	35 852

Le flux d'augmentation est lié aux acquisitions des sociétés SSIN et de VISION BI.

- **Acquisition de SSIN :**

Au cours de l'exercice 2011, la société Absys Cyborg, filiale détenue à 100% par Keyrus SA a acquis la société SSIN, renforçant sa présence en tant qu'intégrateur de Sage. La situation nette reprise de la société s'élevait à 222K€. L'impact de l'acquisition de la société sur le bilan entraîne la comptabilisation d'un écart d'acquisition de 323K€ après prise en compte de la valorisation de la

relation clients pour 170 K€ et des engagements de retraite pour 73K€. La société SSIN a fusionné avec Absys Cyborg par le biais d'une dissolution avec transmission universelle de patrimoine en date du 15/07/2011.

- **Acquisition de VISION BI :**

Le 3 octobre 2011, Keyrus Israël (société détenue à 70% par Keyrus SA) a acquis 51% de la société Vision BI (Israël), renforçant ainsi l'activité BI du Groupe en Israël au travers de logiciels développés en interne. La quote part de situation nette reprise de la société s'élevait à 264K€.

Après prise en compte de la valorisation des logiciels développés en interne pour un montant de 400K€, le calcul de l'écart d'acquisition d'un montant de 2.441K€, mis en œuvre par la Direction du Groupe repose sur la méthode de l'écart d'acquisition complet consistant à déterminer l'écart d'acquisition sur la base d'une juste valeur à 100%.

Un put sur minoritaires, portant sur les 49% résiduels détenus par les fondateurs, a été comptabilisé en « intérêts sur minoritaires » pour un montant de 1.573K€

La contribution de la société Vision BI au résultat du Groupe Keyrus au 31 décembre 2011 est la suivante :

- Chiffre d'affaires : 790 k€
- Ebit : 64 k€
- Résultat net : 50 k€

Le flux de cession est lié à la vente de l'activité d'hébergement de Keyrus SA en décembre 2011.

Les autres variations d'ajustement au 31 décembre 2011 concernent des écarts de conversion pour 65 k€, ainsi que l'annulation partielle des dettes sur acquisitions de filiales pour 1,2 M€.

Le montant net comptable est réparti de la manière suivante :

En milliers €	31/12/2011	31/12/2010
Grands Comptes	25 203	24 296
Middle Market	11 879	11 556
TOTAL	37 082	35 852

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

- Les flux de trésorerie au-delà de la période de cinq ans sont déterminés sur la base d'un taux de croissance perpétuelle estimé à 1,5% (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 10% (9,5% en 2010).

Une analyse de sensibilité du calcul sur les paramètres clés utilisés, taux d'actualisation et taux de croissance à l'infini selon des hypothèses raisonnablement possibles, n'a pas fait apparaître de scénario dans lequel la valeur recouvrable de l'UGT deviendrait inférieure à sa valeur comptable. La sensibilité de la valeur recouvrable à une modification d'un point du taux d'actualisation ou du taux de croissance à l'infini se présente de la manière suivante :

Valeur recouvrable de l'UGT	Taux Croissance à l'infini		Taux d'actualisation	
	1%	2%	9,0%	11,0%
Grands Comptes	-2.535 k€	+2.850 k€	+8.230k€	+6.476€
Middle Market	-737 k€	+ 829 k€	-2.397 k€	-1.885 k€

Par ailleurs, cette analyse de sensibilité a montré que l'hypothèse d'un taux de croissance à l'infini nul ne rendrait pas inférieur à sa valeur comptable, la valeur recouvrable des UGT. De même pour le taux d'actualisation, jusqu'à une hypothèse de 19%, la valeur recouvrable des UGT reste supérieure à la valeur comptable.

En 2010, la sensibilité de la valeur recouvrable à une modification d'un point du taux d'actualisation ou du taux de croissance à l'infini n'avait pas d'incidence sur la dépréciation des écarts d'acquisition et sur le résultat de l'exercice.

Le test annuel 2011 de dépréciation des goodwill a conduit à ne comptabiliser aucune perte de valeur en 2011.

Note 13. – Immobilisations incorporelles et corporelles

en Milliers €	Concessions , brevets, logiciels	Autres immobilisations incorporelles	Total immobilisations incorporelles	Immobilisations corporelles	Total des immobilisations corporelles
Valeur brute :					
Au 1er janvier 2010	1 286	1 278	2 564	8 500	8 500
Acquisitions	29	559	588	2 202	2 202
Cessions/Mises au rebut	-428	-126	-554	-2 000	-2 000
Variation de périmètre					
Ecart de change	5	28	33	108	108
Au 1er janvier 2011	892	1 740	2 632	8 810	8 810
Acquisitions	21	483	503	1 176	1 176
Cessions/Mises au rebut	-235	-567	-802	-3 154	-3 154
Variation de périmètre	437	174	610	147	147
Ecart de change	-18	-20	-38	-51	-51
Au 31 décembre 2011	1 097	1 809	2 905	6 929	6 929
Amortissements cumulés et pertes de valeurs :					
Au 1er janvier 2010	859	1 058	1 918	6 172	6 172
Charge d'amortissement de l'exercice	166	126	292	1 008	1 008
Dépréciations					
Cessions/Mises au rebut	-297	-77	-373	-1 645	-1 645
Variation de périmètre	3	16	18		
Ecart de change		82	82	300	300
Au 1er janvier 2011	732	1 205	1 937	5 835	5 835
Charge d'amortissement de l'exercice	188	209	397	1 092	1 092
Dépréciations					
Cessions/Mises au rebut	-563		-563	-2 878	-2 878
Variation de périmètre	6		6	116	116
Ecart de change		-15	-15	-23	-23
Au 31 décembre 2011	362	1 399	1 761	4 142	4 142
Montant net :					
Au 31 décembre 2011	734	410	1 144	2 787	2 787
Au 31 décembre 2010	160	535	695	2 976	2 976

Au cours de l'exercice 2011, aucune nouvelle opération de lease-back n'a été effectuée.

Au 31/12/2011, le Groupe dispose d'un contrat de lease back, conclu 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 14 – Autres actifs non courants

En milliers d'€	Valeur brute	Perte de valeur	Valeur nette
Solde au 31/12/2009	1 636	98	1 537
Augmentation	432	14	419
Remboursement	-84		-84
Variation de périmètre			
Reclassement et Autres variations	-4	-1	-4
Solde au 31/12/2010	1 980	111	1 868
Augmentation	13 136		13 136
Remboursement			
Variation de périmètre	-87	-87	
Reclassement et Autres variations	574		574
Solde au 31/12/2011	15 603	25	15 578

En milliers d'€	31/12/2011	31/12/2010
Dépôt de garantie et prêts	1 977	1 857
Titres de participations non consolidés	764	
Autres créances part à plus d'un an	12 837	11
TOTAL	15 578	1 868

Les titres de participations non consolidés correspondent aux titres détenus dans les sociétés Ikos et **Keyrus Capital Markets**. Les autres créances à plus d'un an correspondent aux créances de crédit d'impôt recherche de 2010 et 2011. La société a demandée en janvier 2012 à l'administration fiscale de contrôler ses créances de crédit impôt recherche des exercices 2009 à 2011.

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

Notes 15. - Stocks

Les stocks sont principalement constitués de logiciels.

En milliers d'euros	31/12/2011	31/12/2010
Marchandises	23	65
Ecart de conversion		-2
Total au coût	23	63
Dépréciation à l'ouverture	11	54
Augmentation		
Diminution		-47
Ecart de conversion		4
Dépréciation à la clôture	11	11
TOTAL NET	12	52

Note 16. – Créances clients et autres débiteurs

En milliers d'euros	31/12/2011	31/12/2010
Créances clients	49 805	40 910
Dépréciation sur créances clients	-3 719	-3 926
Montant net des créances clients	46 085	36 984
Autres débiteurs nets	4 619	9 486
Charges constatées d'avance	6 254	5 468
TOTAL	56 959	51 939

La variation des Autres débiteurs nets s'explique par le reclassement de la créance du CIR 2010 en non courant.

Le solde clients se décompose comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2011	31/12/2010
Echéances		
Non échues	34 035	29 130
Entre 0 et 30 jours	7 590	4 041
Entre 31 et 60 jours	2 246	2 367
Entre 61 et 90 jours	787	1 579
Plus de 90 jours	5 147	3 793
TOTAL	49 805	40 910

Une provision pour dépréciation a été constatée pour les montants estimés irrécouvrables à hauteur de - 3.719 K€ (- 3.926 K€ en 2010). Cette provision a été déterminée en fonction des facteurs identifiés à la clôture. Le montant net comptabilisé pour les créances correspond approximativement à leur juste valeur.

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

La totalité des créances est à moins d'un an.

Note 17. – Trésorerie et équivalents de trésorerie

RUBRIQUES	31/12/2011	31/12/2010
Equivalents de trésorerie	6 064	3 996
Disponibilités	8 958	10 935
TOTAL	15 022	14 931

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	31/12/2011	31/12/2010
Trésorerie et équivalents de trésorerie	15 022	14 931
Découverts bancaires	-13	-6
Autres	3	
Trésorerie du tableau des flux	15 012	14 925

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. En effet, les contreparties sont des banques disposant de notes élevées auprès des agences internationales de notation. Le Groupe n'a pas de concentration significative de son risque de crédit, avec une exposition largement répartie sur de nombreux acteurs du marché.

Note 18. - Capitaux propres

Capital

	31/12/2011	31/12/2010
Capital Autorisé (en milliers d'euros)		
17.277.870 Actions ordinaires d'un montant nominal de 0,25€	4 319	4 269
Capital souscrit, appelé et versé (en nombre d'actions)		
<i>A l'ouverture de l'exercice</i>	16 617 494	16 608 059
Emises suite à l'exercice de BSAAR	422	226
Emises contre trésorerie	0	0
Emission d'actions nouvelles	203 500	
Rachat (-) ou vente d'actions propres	-152 925	9 209
<i>A la clôture de l'exercice</i>	16 668 491	16 617 494

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

Réserve de conversion

La variation de la réserve de conversion de +110 K€ (862K€ en 2010) correspond principalement à l'effet de variation du dollar canadien, du réal brésilien et du franc suisse par rapport à l'euro.

Actions auto-détenues

	Nombre de Titres	En Milliers d'Euros
Au 1er janvier 2010	466 311	438
Acquisitions	387 907	501
Cessions	-397 342	-479
Au 1er janvier 2011	456 876	459
Acquisitions	568 300	638
Cessions	-415 797	-611
Au 31 décembre 2011	609 379	486

Au 31 décembre 2011, la société dispose de 3,5% du Capital en autocontrôle.

Note 19. – Provisions

En milliers d'€	31/12/2010	Variation de périmètre	Effet de l'écart de change	Dotations	Reprise utilisées	Reprise non utilisées	Reclassement	31/12/2011
Provisions pour risques & charges	7 006		-57	1 241	-747	-378	-1 114	5 950
Provisions pour engagement retraite	571	73				-12		632
Provisions non courantes	7 577	73	-57	1 241	-747	-390	-1 114	6 582
Provisions pour risques				693	-9	-207	149	626
Provisions pour charges	1 297		-28		-450	-106	965	1 678
Provisions courantes	1 297		-28	693	-459	-313	1 114	2 303

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 : 2.306 K€
- Provisions pour risques client, garantie et pertes à terminaison : 3.733 K€
- Autres provisions pour risques & charges : 2.516 K€
- Provisions pour engagements de retraite : 632 K€

Note 20. - Dettes pour avantages donnés au personnel

La majeure partie des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation du Groupe sont des entités européennes. Selon les réglementations et usages en vigueur des avantages complémentaires peuvent être accordés au personnel.

Lorsque les avantages complémentaires octroyés au personnel donnent lieu à une prestation future pour le Groupe, une provision est calculée selon une méthode d'évaluation actuarielle telle que décrite au paragraphe 1-12.

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

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

	<u>31/12/2011</u>	<u>31/12/2010</u>
Taux d'actualisation*	3,68%	4,18%
Augmentation annuelle des salaires	3,00%	3,00%

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

Les montants comptabilisés au titre des engagements de retraite au compte de résultat s'élèvent à 36 K€ en 2011 (- 109 K€ en 2010). Le montant de l'exercice est inclus sur la ligne charges de personnel du compte de résultat.

Note 21. – Passifs financiers

RUBRIQUES	Montant brut	A 1 an au plus	A plus d' 1 an	A plus de 5 ans
Emprunts bancaires	14 267	4 043	10 225	
Dettes sur immobilisation en location financement	525	279	246	
Découvert bancaires	13	13		
Comptes courants factor				
Autres	7 437		7 437	
TOTAL DETTES FINANCIERES	22 242	4 334	17 908	

RUBRIQUES	31/12/2010	Ecart de conv. et autres variations	Augmentation	Remboursement	31/12/2011
Emprunts bancaires	14 565	2 533	2 166	-4 997	14 267
Dettes sur immobilisation en location financement	1 131	-200		-406	525
Découverts bancaires	6		7		13
Comptes courants factor					
Autres			7 437		7 437
TOTAL DETTES FINANCIERES	15 703	2 333	9 609	-5 403	22 242

Les dettes sur immobilisations intègrent des immobilisations financées en leasing pour 246 K€. Le montant des emprunts contractés sur l'année s'élève à 9,6 M€

Les autres dettes financières correspondent à la créance du CIR 2010 cédée avec recours à un organisme financier en 2011 (5,9 M€) ainsi qu'à l'option d'achat des minoritaires des acquisitions du Groupe (1,6 M€).

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 14,3 M€ (contre 14,6 M€ à fin 2010) 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 (10 M€) de son endettement, dont 3 M€ conclus début 2012 en couverture de la dette moyen terme levée auprès du Crédit du Nord en décembre 2011.

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

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

Les découverts bancaires sont payables sur demande de la banque.

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

- CREDIT DU NORD : emprunt bancaire en date du 12 décembre 2011 pour un montant de 3 M€:
 - Durée de l'emprunt : 5 ans
 - Remboursements trimestriels
 - Taux d'intérêt EURIBOR 3 mois + 1,8%
 - Ratios financiers
 - le rapport de son endettement financier net consolidé sur ses capitaux propres consolidés demeure inférieur à 0,9 sur la durée de l'emprunt.
 - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé demeure inférieur à 3 sur la durée de l'emprunt.
- OSEO : Prêt Développement Participatif en date du 15 décembre 2011 pour un montant de 1 M€:
 - Durée de l'emprunt : 7 ans
 - Remboursement en 20 versements trimestriels après 2 ans de différé
 - Taux d'intérêt variable basé sur le TME (Taux Moyen Mensuel de rendement des emprunts de l'Etat à long terme)
 - Aucun Ratio financier applicable
- BANQUE PALATINE : emprunt bancaire en date du 8 octobre 2010 pour un montant de 3 M€:
 - Solde au 31 décembre 2011 : 2,4 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 demeure inférieur à 0,9 sur la durée des obligations.
 - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé demeure inférieur à 3 sur la durée des obligations
- OBSAAR : Les conditions financières sont présentées ci-après :
 - Montant : 13000 000 €
 - Solde au 31 décembre 2011 : 7,8 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 demeure inférieur à 0,9 sur la durée des obligations.

- Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé demeure inférieur à 3,5 au 31 décembre 2008 puis inférieur à 3 sur la durée des obligations
 - EBITDA est à comprendre comme l'EBITDA consolidé correspondant au résultat opérationnel courant augmenté des dotations (nettes des reprises) aux amortissements et provisions et des impacts IFRS liés aux rémunérations payées en actions pour la partie des charges ne donnant pas lieu à décaissement.
- BNP :
 - Solde au 31 décembre 2011 : 0,4 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 demeure 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 demeure inférieur ou égal à 3 sur la durée du concours.
 - 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

Compte tenu de l'encours financier à taux variable, la hausse du taux de 1% devrait avoir un impact négatif sur le compte de résultat de l'ordre de 65K€.

Note 22. – Autres passifs courants

En milliers d'euros	Montant au 31/12/2011	A 1 an au plus	A plus d' 1 an	Montant au 31/12/2010	A 1 an au plus	A plus d' 1 an
Provisions à court terme	2 303	2 303		1 297	1 297	
Fournisseurs et comptes rattachés	23 445	23 445		18 856	18 856	
Avances et acomptes reçus						
Dettes fiscales et sociales	28 198	28 198		22 238	22 238	
Dettes sur immobilisations	1 278	614	664	1 721	259	1 462
Autres dettes *	1 607	1 405	202	1 394	1 207	187
Produits constatés d'avance	12 762	12 762		12 562	12 562	
TOTAL	69 593	68 727	866	58 068	56 420	1 650

* Les autres dettes incluent, en 2011, la juste valeur de l'instrument de couverture pour 319 K€ mentionné en note 24. La part à moins d'un an est de 195 K€ (En 2010, 412 K€ dont 227 K€ à moins d'un an)

Note 23. - Juste valeur des Instruments financiers au bilan

En milliers d'euros	31/12/11	Juste valeur par résultat	Prêts et créances au coût amorti	Passifs financiers au coût amorti	Instruments dérivés	Valeur au bilan de clôture	Juste valeur
Actifs financiers non courant			15 578			15 578	15 578
Clients			46 085			46 085	46 085
Autres débiteurs			10 873			10 873	10 873
Trésorerie et équivalents de trésorerie		15 022				15 022	15 022
ACTIFS FINANCIERS		15 022	72 537			87 558	87 558
Emprunt obligataires (y compris <1 an)				7 363		7 363	7 363
Autres passifs long terme (y compris <1 an)				14 546		14 546	14 546
Fournisseurs				23 445		23 445	23 445
Autres créditeurs				15 327		15 327	15 327
Instruments dérivés passif (dérivés de taux désignés comme instrument de couverture)					319	319	319
Concours bancaires courants				13		13	13
PASSIFS FINANCIERS				60 695	319	61 014	61 014

Note 24. - Transactions avec les parties liées

La société mère présentant les comptes est l'entité de contrôle ultime du Groupe.

Les transactions entre la société et ses filiales qui sont des parties liées au Groupe sont éliminées en consolidation. Elles ne sont pas présentées dans les notes aux états financiers.

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

En milliers d'€	31/12/2011	31/12/2010
Nombres de personnes concernées	12	17
Avantages à court terme	2 993	3 812
Indemnités de fin de contrat de travail	189	4
Rémunérations payées en actions	0	228
Total	3 182	4 044

Note 25. – Instruments dilutifs

Plan d'achat et souscription d'actions

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

Actions gratuites

L'assemblée générale du 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 2011, 203.500 actions ont finalement été émises au titre de ces plans.

L'assemblée générale du 26 juin 2009 a donné une autorisation au Conseil d'administration d'émettre des actions gratuites au profit des salariés de la société. Lors du Conseil d'administration du 23 mars 2010, deux plans d'actions ont été arrêtés et portent respectivement sur 87.000 et 400.000 actions gratuites.

Le nombre d'actions attribuées aux bénéficiaires du premier plan a été ramené à 49.000 actions suite aux départs de salariés.

Les 400.000 actions gratuites, relative au deuxième plan, se répartissent par fraction de 100.000 actions par année sous condition de la présence du bénéficiaire au 31 décembre 2010 pour la première fois et pour les années suivantes à concurrence de 50.000 sous condition de présence au 31 décembre et de 50.000 actions sous condition de réalisation des objectifs de performance. Au titre du 31 décembre 2011, les 100.000 actions attribuées ont été réduites à 75.000 comptes tenus des conditions de performance.

L'assemblée générale du 10 juin 2010 a délégué au Conseil d'administration sa compétence pour procéder à des attributions d'actions gratuites au profit des salariés. Lors du Conseil d'administration du 27 avril 2011, quatre plans d'actions ont été arrêtés et portent respectivement sur 15.000, 66.000, 50.000 et 30.000 actions gratuites. Les bénéficiaires de ces quatre plans se verront attribués ces actions sous conditions de présence entre le 31 décembre 2012 et le 31 décembre 2013.

OBSAAR

	31/12/2011	VARIATION EXERCICE ANNULATION DE BSAAR	31/12/2010
	CLOTURE		BSAAR 2008
Date de l'assemblée	27/06/2008		27/06/2008
Date du conseil d'administration	27/06/2008		27/06/2008
Nombre de bons autorisés	2 655 519		2 655 519
Nombre de bons attribués	2 584 623		2 584 623
Nombre de bons caducs au 31/03/2011	0		0
Nombre de bons exercés	422		0
Nombre de bons exerçables au 31/03/2011	0		0
Nombre total d'actions souscrites	422		0
Nombre total d'actions pouvant être souscrites	2 584 201		2 584 623
Dont dirigeants	1 100 000		1 100 000
Nombre de personnes concernées	59		59
Dont dirigeants	2		2
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 €

Note 26. – Engagements donnés ou reçus

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

Engagements reçus	31/12/2011	31/12/2010
Facilités de caisse	1 950	1 250
Ligne OSEO	5 000	5 000

Engagements donnés	31/12/2011	31/12/2010
Redevances Crédit Bail non échues	néant	néant
Garanties données à Banque Du Canada	750	769
Garanties données à Crédit du Nord	2 000	

Les garanties accordées au Crédit du Nord représentent le nantissement d'une partie des titres de la filiale **Absys Cyborg**.

Note 27. – Honoraires des Commissaires aux comptes

en k€	Deloitte & Associés				RBA				Mazars & Associés				Pontbrian Roy Ethier & associés				
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	
Audit																	
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés																	
- Emetteur	96	105	75%	76%	49	37	64%	63%	-	-	0%	0%			0%	0%	
- Filiales intégrées globalement	32	34	25%	24%	28	22	36%	37%	22	22	100%	100%	14	14	100%	100%	
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes																	
- Emetteur	-	-	-	-	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	
- Filiales intégrées globalement	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	
<i>Sous-total</i>	128	139	100%	100%	77	59	100%	100%	22	22	100%	100%	14	14	100%	100%	
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement																	
- Juridique, fiscal, social	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	
- Autres (à préciser si > 10 % des honoraires d'audit)	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	
<i>Sous-total</i>	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	
TOTAL	128	139	100%	100%	77	59	100%	100%	22	22	100%	100%	14	14	100%	100%	

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

3.2 Rapport des commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés au 31 décembre 2011

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 2011, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société **Keyrus**, tels qu'ils sont joints au présent rapport
- la justification de nos appréciations
- la vérification spécifique prévue par la loi

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes.

Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

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

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous vous informons que les appréciations auxquelles nous avons procédé ont porté sur le caractère approprié des principes comptables appliqués, notamment pour les règles et méthodes comptables relatives au goodwill décrites en note 1.6 et 12 aux états financiers.

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

III. Vérification spécifique

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

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

Paris et Neuilly-sur Seine, le 18 avril 2012

Les Commissaires aux Comptes

RBA

Soly BENZAQUEN

Deloitte & Associés

Joël ASSAYAH

IV – COMPTES SOCIAUX

BILAN

Exercice clos le 31 Décembre 2011

ACTIF	31/12/2011			31/12/2010
	Brut K€	Amortissements et provisions K€	Net K€	Net K€
Actif immobilisé	39 509	1 797	37 712	37 617
Immobilisations Incorporelles	9 935	725	9 210	10 121
Immobilisations Corporelles	2 019	1 054	965	797
Immobilisations Financières	27 555	18	27 537	26 699
Actif circulant	48 056	1 114	46 941	39 381
Stocks et en cours	-	-	-	-
Avances et acomptes versés	-	-	-	-
Clients et Comptes rattachés	24 005	1 111	22 894	17 738
Autres créances	16 576	0	16 576	12 747
Valeurs Mobilières de placement	586	3	583	466
Disponibilités	4 881	-	4 881	6 874
Comptes de régularisation	2 007	-	2 007	1 556
Ecart de Conversion Actif	-	-	-	-
TOTAL ACTIF	87 565	2 911	84 653	76 998

PASSIF	31/12/2011	31/12/2010
	K€	K€
Capitaux Propres	30 449	26 656
Capital	4 320	4 269
Primes d'émission	20 853	20 853
Primes de fusion	89	89
Réserve légale	414	414
Réserve spéciale pour actions	407	437
Report à nouveau	572	2 452
Résultat de l'exercice	3 794	3 046
Provisions pour Risques et Charges	6 331	6 052
Dettes	47 239	43 701
Emprunts et Dettes Financières	14 605	14 808
Fournisseurs et Comptes Rattachés	12 888	11 160
Dettes fiscales et sociales	14 518	12 121
Autres Dettes et comptes de régularisation	5 228	5 612
Ecart de conversion passif	634	589
TOTAL PASSIF	84 653	76 997

KEYRUS**COMPTE DE RESULTAT**

Exercice clos le 31 Décembre 2011

en K€	31/12/2011	31/12/2010
Chiffre d'Affaires	57 515	52 033
Autres Produits	9 588	9 007
Total Produits d'exploitation	67 103	61 040
Achats de marchandises	4 486	3 783
Achats et Autres Services Externes	19 898	17 674
Impôts et Taxes	1 530	1 332
Charges de Personnel	38 738	34 556
Dotations aux Amortissements et Provisions	1 239	2 359
Autres charges d'exploitation	50	57
Total Charges d'exploitation	65 940	59 761
Résultat d'Exploitation	1 163	1 279
Résultat Financier	1 127	1 127
Résultat Courant	2 290	2 406
Résultat Exceptionnel	857	-186
Impôt sur les bénéfices	647	826
RESULTAT NET	3 794	3 046

KEYRUS

ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX

Exercice clos le 31 Décembre 2011

(montants exprimés en K€ sauf mention contraire)

1. EVENEMENTS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE

L'exercice 2011 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 compétences. La forte croissance atteste de la pertinence de l'offre de services et du positionnement de **Keyrus**.

Le résultat net de la société s'établit à 3,8 M€ contre 3,0 M€ en 2010

La société a procédé à une augmentation de capital par l'émission de 203.500 actions nouvelles

La société a réalisé la fusion de ses entités **Keyrus** Belgique et **Keyrus** Benelux et procédé à la réduction de capital de l'ensemble fusionné. Elle a aussi cédé ses activités d'hébergement afin de concentrer ses ressources sur son métier. Par ailleurs, la société a cédé sa participation dans la société ADEXYS, dont les titres étaient entièrement dépréciés au 31/12/2010 et réalisé une cession partielle de la participation dans la société IKOS, SSII spécialisée en R&D externalisée et incubée depuis sa création en 2006 dans les locaux de Keyrus SA ainsi que l'échange de titres y afférant.

La société a enfin procédé à la création de **Keyrus Capital Markets**, filiale destinée à la prestation de service auprès des établissements financiers.

2. Règles et méthodes comptables

Les conventions générales comptables ont été appliquées dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base :

- continuité de l'exploitation,
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre,
- indépendance des exercices,

et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

2.1 Recours à des estimations

Pour établir ces informations financières, la direction de la société doit procéder à des estimations et faire des hypothèses qui affectent la valeur comptable des éléments d'actif et de passif, des produits et des charges, ainsi que les informations données en notes annexes.

La direction de la société procède à ces estimations et appréciations de façon continue sur la base de son expérience passée ainsi que de divers autres facteurs jugés raisonnables qui constituent le fondement de ces appréciations. Les montants qui figureront dans les futurs états financiers sont susceptibles de différer des estimations présentes en fonction de l'évolution de ces hypothèses ou de conditions différentes.

Les principales estimations faites par la Direction pour l'établissement des états financiers concernent la valorisation et les durées d'utilité des actifs opérationnels, corporels, incorporels,

financiers, le montant des provisions pour risques et autres provisions liées à l'activité, ainsi que des hypothèses retenues pour le calcul des obligations liées aux avantages du personnel.

Ainsi, les comptes sociaux ont été établis en tenant compte du contexte actuel de lente reprise économique et financière, et sur la base de paramètres financiers de marché disponibles à la date de clôture. Les effets immédiats de la crise passée ont été pris en compte, notamment dans la valorisation des créances clients et des passifs. En ce qui concerne les actifs à plus long terme, tels que les actifs incorporels, il a été pris pour hypothèse que la reprise resterait lente dans le temps. La valeur de ces actifs est appréciée à chaque exercice sur la base de perspectives économiques à long terme et sur la base de la meilleure appréciation de la Direction du Groupe en ce qui concerne les flux futurs de trésorerie.

2.2 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont composées de logiciels et de fonds de commerce (ou « malis techniques ») suite à des fusions.

A leur date d'entrée dans le patrimoine, les immobilisations incorporelles sont enregistrées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires, à l'exception des intérêts d'emprunt).

Conformément aux dispositions du Règlement n°2004-01 du 4 mai 2004 relatif au traitement comptable des fusions et opérations assimilées (Comite de la Réglementation Comptable), les opérations de fusion ont donné lieu à la constatation par **Keyrus** d'actifs incorporels (« malis techniques »).

Les immobilisations incorporelles à durée d'utilité limitée sont amorties selon le mode linéaire sur des périodes qui correspondent à leur durée d'utilisation prévue.

Les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée font l'objet d'un test de perte de valeur au moins une fois par an ou plus fréquemment s'il existe des indices de perte de valeur. Le test de perte de valeur consiste à comparer la valeur nette comptable de l'actif à sa valeur recouvrable, qui est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de cession et sa valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est obtenue en additionnant les valeurs actualisées des flux de trésorerie attendus de l'utilisation de l'actif (ou groupe d'actifs), dans des conditions de concurrence normale. Lorsque les tests effectués mettent en évidence une perte de valeur, celle-ci est comptabilisée afin que la valeur nette comptable de ces actifs n'excède pas leur valeur recouvrable. Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur nette comptable de l'actif (ou groupe d'actifs), une perte de valeur est enregistrée en résultat pour le différentiel. Le taux d'actualisation retenu est de 10%.

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 2011.

2.3 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition. Les amortissements sont calculés suivant la durée de vie estimée. Les durées moyennes d'amortissement retenues pour les principaux types d'immobilisations sont les suivantes :

Agencements, installations techniques	8 ans linéaire
Matériel de transport	4 ans linéaire
Matériel de bureau & informatique	3 ans linéaire
Mobilier	8 ans linéaire

2.4 Participations et autres titres

Les titres de participation détenus par la société sont enregistrés à leur coût historique d'acquisition et de souscription. Les titres sont évalués à la clôture de l'exercice à leur valeur vénale sur la base d'une approche multicritères comprenant la méthode des flux futurs de

trésorerie actualisés et des comparaisons avec des sociétés du secteur (cf § 2.2). Une provision pour dépréciation est comptabilisée lorsque cette valeur vénale est inférieure à la valeur historique.

2.5 Actions Propres

Les actions propres **Keyrus** sont comptabilisées en valeurs mobilières de placement, à leur coût historique. Elles sont évaluées à la clôture de l'exercice sur la base de la moyenne des 20 derniers cours de bourse. Une provision pour dépréciation est comptabilisée lorsque cette valeur est inférieure au coût historique. Une provision de 3K€a été comptabilisée au 31 décembre 2011.

2.6 Evaluation des créances

Les créances ont été évaluées à leur valeur nominale. Leur valeur d'inventaire fait l'objet d'une appréciation au cas par cas. Une provision pour dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur nominale.

2.7 Créances et dettes en devises

Les créances et dettes libellées en monnaies étrangères ont été évaluées sur la base du cours de change à la clôture de l'exercice. La différence résultant de cette évaluation est inscrite en écart de conversion actif et/ou passif.

Les charges ou produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération. Les créances, disponibilités et dettes en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de fin d'exercice.

Les pertes latentes résultant de la conversion en euros sont évaluées en tenant compte des couvertures à terme et enregistrées en provision pour risque de change.»

2.8 Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont valorisées à leur coût historique. Cependant, les moins-values latentes, résultant de la comparaison entre leur coût historique et leur cours de clôture, font l'objet d'une provision pour dépréciation à la clôture de l'exercice.

2.9 Indemnités de départ à la retraite

La société n'a pas comptabilisé le montant de son engagement en matière de départ à la retraite. Compte tenu de l'âge moyen du personnel, la société considère que le montant de ses engagements à ce titre n'est pas significatif.

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 % de prestations de services. Deux types de Prestations sont facturées :

- 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	31/12/2010	Fusion	Acquisitions	Diminutions	31/12/2011
Immobilisations incorporelles *	11 267	-	223	1 555	9 935
Immobilisations corporelles	3 999	-	510	2 491	2 018
	15 266	-	733	4 046	11 953

*dont 8.122 K€ de mali technique de fusion généré par les grands comptes.

Les diminutions proviennent essentiellement de mise au rebut d'immobilisations entièrement amortie pour une valeur brute de 2.4 M€.

Variation des amortissements

RUBRIQUES	31/12/2010	Fusion	Dotation	Reprise	31/12/2011
Immobilisations incorporelles	1 146	-	133	554	724
Immobilisations corporelles	3 202	-	272	2 421	1 053
	4 348	-	405	2 975	1 778

3.2 Immobilisations financières

RUBRIQUES	31/12/2010	Fusion	Augmentation	Diminution	31/12/2011
Titres de participation	20 462	-	547	681	20 328
Dépôts et cautions versés	642	-	208	23	827
Créances rattachées	5 112	-	657		5 769
Prêts	613	-	104	86	631
	26 829	-	1 516	790	27 555

Les variations des titres de participations s'analysent comme suit :

- Création de la société Keyrus Capital Markets
- Cession de participations minoritaires non stratégiques pour la société

Les provisions à caractère financier sont détaillées dans le paragraphe [3.6 Provisions]. Aucune provision sur titres n'a été passée en 2011, malgré la situation nette de certaines filiales. En effet, la société a considéré les prévisionnels 2012 ainsi que la phase de lancement dans laquelle se trouvent certaines de ces filiales.

3.3 Etat des créances et dettes

Etat des créances

En milliers d'euros	Montant brut	A 1 an au plus	A plus d' 1 an
Créances clients	24 004	24 004	
Avances et acomptes versés		-	
Personnel, organismes sociaux, Etat	10 149	2 170	7 979
Groupe et associés, divers	4 616		4 616
Autres	1 811	1 811	
Charges constatées d'avance	2 008	2 008	-
TOTAL GENERAL	42 588	29 993	12 595

Etat des dettes

En milliers d'euros	Montant brut	A 1 an au plus	A plus d' 1 an
Emprunts obligataires	7 800	2 600	5 200
Emprunts et dettes financières	6 804	1 604	5 200
Groupe et associés	951	951	-
Fournisseurs et comptes rattachés	12 889	12 889	-
Personnel, organismes sociaux, état	14 518	14 518	-
Autres dettes	1 071	1 071	-
Dettes sur immobilisations	321	321	-
Produits constatés d'avance	2 885	2 885	-
TOTAL GENERAL	47 239	36 839	10 400

Les dettes sur immobilisations incluent les différés de règlements et les compléments de prix des acquisitions des sociétés, Universal Testing et Keyrus do Brazil.

Variation des dettes financières

RUBRIQUES	31/12/2010	Impact fusion	Augmentation	Remboursement	31/12/2011
Emprunts obligataires	10 400	-	-	2 600	7 800
Emprunts auprès établissements de crédit	4 407	-	4 000	1 603	6 804
Comptes courants groupe et d'actionnaires	236	-	730	16	950
TOTAL GENERAL	15 044	-	4 730	4 219	15 555

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

- CREDIT DU NORD : emprunt bancaire en date du 12 décembre 2011 pour un montant de 3 M€:
 - Durée de l'emprunt : 5 ans
 - Remboursements trimestriels
 - Taux d'intérêt EURIBOR 3 mois + 1,8%
 - Ratios financiers
 - le rapport de son endettement financier net consolidé sur ses capitaux propres consolidés demeure inférieur à 0,9 sur la durée de l'emprunt.
 - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé demeure inférieur à 3 sur la durée de l'emprunt.

- Risque de taux couvert par un SWAP de taux
- OSEO : Prêt Développement Participatif en date du 15 décembre 2011 pour un montant de 1 M€:
 - Durée de l'emprunt : 7 ans
 - Remboursement en 20 versements trimestriels après 2 ans de différé
 - Taux d'intérêt variable basé sur le TME (Taux Moyen Mensuel de rendement des emprunts de l'Etat à long terme)
 - Aucun Ratio financier applicable
- BANQUE PALATINE : emprunt bancaire en date du 8 octobre 2010 pour un montant de 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 demeure inférieur à 0,9 sur la durée des obligations.
 - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé demeure inférieur à 3 sur la durée des obligations
- OBSAAR : Les conditions financières sont présentées ci-après :
 - Montant : 1,3 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 demeure inférieur à 0,9 sur la durée des obligations.
 - Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé demeure inférieur à 3,5 au 31 décembre 2008 puis inférieur à 3 sur la durée des obligations
 - EBITDA est à comprendre comme l'EBITDA consolidé correspondant au résultat opérationnel courant augmenté des dotations (nettes des reprises) aux amortissements et provisions et des impacts IFRS liés aux rémunérations payées en actions pour la partie des charges ne donnant pas lieu à décaissement.
- BNP :
 - Solde au 31 décembre 2011 : 0,4 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 demeure 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 demeure inférieur ou égal à 3 sur la durée du concours.

Au 31/12/2011, la société dispose d'un contrat de lease back, conclu 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€

Produits à recevoir et charges à payer

Le montant des produits à recevoir se décompose comme suit :

Produits à recevoir	31/12/2011	31/12/2010
Factures à établir clients	4 345	4 219
Avoir à recevoir	97	50
TOTAL Produits à recevoir	4 442	4 269

Le montant des charges à payer se décompose comme suit :

Charges à payer	31/12/2011	31/12/2010
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	3 195	2 967
Dettes fiscales et sociales	5 610	5 468
Autres dettes	765	730
TOTAL Charges à payer	9 570	9 165

3.4 Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont constituées de SICAV monétaires ainsi que les actions propres et se détaillent comme suit :

BANQUE	Nature	Quantité au 31/12/2011	Valeur
Actions Propres		577 317	550
autres			37
Total valeurs mobilières de placement			587

3.5 Charges et produits constatés d'avance

RUBRIQUES	Charges	Produits
Produits constaté d'avance		2 885
Maintenances revenues		1 142
prestations sur projets au forfait		1 743
Charges constatées d'avance	2 007	
Loyers et charges locatives	527	
Charges Financieres pré comptée	678	
Maintenances Revenues	670	
Autres	132	
Total	2 007	2 885

3.6 Provisions

RUBRIQUES	31/12/2010	Dotation	Reprise utilisées	Reprise non utilisées	31/12/2011
Provisions pour risques	5 608	984	-	706	5 886
Autres provisions	444	-	-	-	444
Provisions pour risques et charges	6 052	984	-	706	6 330
Provisions sur comptes clients	1 196	-	85	-	1 111
Provision sur actions propres	-	3	-	-	3
Provision sur immobilisations financières	131	-	-	113	18
Provision pour dépréciation des VMP	-	-	-	-	-
Provisions pour dépréciation	1 326	3	85	113	1 131
TOTAL GENERAL	7 378	987	85	819	7 461

RUBRIQUES	31/12/2010	Dotation	Reprise utilisées	Reprise non utilisées	31/12/2011
Provisions d'exploitation	5 243	834	85	625	5 367
Provisions financières	212	3	-	194	21
Provisions exceptionnelles	1 923	150	-	-	2 073
TOTAL GENERAL	7 378	987	85	819	7 461

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 : 3.077 K€
- Provisions pour risques sociaux & prud'homaux : 1 726 K€
- Provisions pour risques : 1.528 K€

3.7 Variation des capitaux propres et composition du capital social

RUBRIQUES	31/12/2010	Augmentation de capital	Résultat de l'exercice	Affectation du résultat n-1	31/12/2011
Capital	4 269	51	-	-	4 320
Prime d'émission	20 853	-	-	-	20 853
Prime de fusion	89	-	-	-	89
Réserve légale	414	-	-	-	414
Réserve spéciale pour actions	437	-	-	30	407
Report à nouveau	-2 452	-	-	3 024	572
Résultat	3 046	-	3 794	- 3 045	3 794
TOTAL CAPITAUX PROPRES	26 656	51	3 794	- 51	30 449

Le capital social est composé comme suit au 31/12/2011 :

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	203 500	0,25 €
Actions remboursées pendant l'exercice	-	
Actions composant le capital social à la fin de l'exercice	17 277 870	0,25 €

4. NOTES SUR LE COMPTE DE RESULTAT

4.1 Chiffre d'affaires et autres produits d'exploitation

ACTIVITES	31/12/2011		31/12/2010	
Vente de marchandises et de licences	5 286	9,2%	4 623	8,9%
Prestations de services	52 229	90,8%	47 410	91,1%
TOTAL Chiffre d'affaires	57 515	100%	52 033	100%

ZONE GEOGRAPHIQUE	31/12/2011		31/12/2010	
France	52 067	90,5%	46 457	89,3%
Export	5 448	9,5%	5 576	10,7%
TOTAL Chiffre d'affaires	57 515	100%	52 033	100%

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 2011. Les développements comptables relatifs à son reclassement ne sont pas encore connus à ce jour.

4.2 Résultat financier

RUBRIQUES	31/12/2011	31/12/2010
Intérêts et autres produits financiers	-	-
Dividendes reçus	1 400	1 500
Reprises sur provisions financières	113	82
Produits de cessions des Titres	-	-
Gains de change	1	-
Autres produits financiers	344	547
Total produits financiers	1 858	2 129
Intérêts et charges assimilées	470	417
Dotations aux provisions financières	3	14
Charges de cession des titres	-	-
Perte de change	7	5
Autres charges financières	251	566
Total Charges financières	731	1 002
Total Résultat financier	1 127	1 127

La société a perçu un dividende de M€ 1,4 versé par sa filiale Absys-Cyborg.

Les autres produits financiers proviennent essentiellement de la rémunération des prêts participatifs accordés aux filiales de la Société.

La reprise de provision concerne des titres et créances totalement provisionnés et cédés dans l'exercice 2011.

4.4 Résultat exceptionnel

RUBRIQUES	31/12/2011	31/12/2010
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	23	104
Autres produits exceptionnels sur opérations en capital	1 974	576
Reprise sur provisions	-	-
Total produits exceptionnels	1 997	680
Charges exceptionnelles sur opération de gestion	379	261
Autres charges exceptionnelles sur opérations en capital	611	561
Autres charges exceptionnelles	150	44
Total Charges exceptionnelles	1 140	866
Total Résultat exceptionnel	857	-186

Les produits exceptionnels concernent la cession de l'activité d'hébergement, la cession partielle de notre participation non consolidée dans la société IKOS, SSII spécialisée en R&D externalisée et incubée depuis sa création en 2006 dans les locaux de Keyrus SA ainsi que l'échange de titres y afférant.

Les charges exceptionnelles correspondent principalement aux frais et à la valeur nette des éléments d'actifs cédés, ainsi que certains coûts liés aux nouvelles acquisitions.

4.5 Impôts

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	31/12/2011	31/12/2010
IS	-	
Economie d'IS liée à l'intégration fiscale	633	826
Produit net d'impôt sur les sociétés	633	826

Le montant des déficits reportables et des amortissements réputés différés s'élève à M€ 16 au 31/12/2011.

5. AUTRES INFORMATIONS

5.1 Effectifs

Effectifs	31/12/2011	31/12/2010
Cadres	552	474
Employés	40	43
Total effectif	592	517

5.2 Instruments dilutifs

5.21 Bons de Souscription et / Acquisition et d'Actions Remboursables

	31/12/2011
Date de l'assemblée	27/06/2008
Date du conseil d'administration	27/06/2008
Nombre de bons autorisés	2 655 519
Nombre de bons attribués	2 584 623
Nombre de bons caducs au 31/03/2011	0
Nombre de bons exercés	422
Nombre de bons exerçables au 31/03/2011	0
Nombre total d'actions souscrites	422
Nombre total d'actions pouvant être souscrites	2 584 201
Dont dirigeants	1 100 000
Nombre de personnes concernées	59
Dont dirigeants	2
Date d'exercice des bons	A tout moment à partir du 12/08/2010 jusqu'au 12/08/2014
Date d'expiration des bons	12/08/2014
Prix d'acquisition par bon	0,20 €
Prix de souscription par action	1,80 €

5.2.5 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 2011, 203.500 actions ont finalement été émises au titre de ces plans.

L'assemblée générale du 26 juin 2009 a donné une autorisation au Conseil d'administration d'émettre des actions gratuites au profit des salariés de la société. Lors du Conseil d'administration du 23 mars 2010, deux plans d'actions ont été arrêtés et portent respectivement sur 87.000 et 400.000 actions gratuites.

Le nombre d'actions attribuées aux bénéficiaires du premier a été ramené à 49.000 actions suite aux départs de salariés.

Les 400.000 actions gratuites, relative au deuxième plan, se répartissent par fraction de 100.000 actions par année sous condition de la présence du bénéficiaire au 31 décembre 2010 pour la première fois et pour les années suivantes à concurrence de 50.000 sous condition de présence au 31 décembre et de 50.000 actions sous condition de réalisation des objectifs de performance. Au titre du 31 décembre 2011, les 100.000 actions attribuées ont été réduites à 75.000 comptes tenus des conditions de performance.

L'assemblée générale du 10 juin 2010 a délégué au Conseil d'administration sa compétence pour procéder à des attributions d'actions gratuites au profit des salariés. Lors du Conseil d'administration du 27 avril 2011, quatre plans d'actions ont été arrêtés et portent respectivement sur 15.000, 66.000, 50.000 et 30.000 actions gratuites. Les bénéficiaires de ces quatre plans se verront attribués ces actions sous conditions de présence entre le 31 décembre 2012 et le 31 décembre 2013.

5.3 Rémunération des mandataires sociaux

La rémunération totale des mandataires sociaux s'est élevée à 759 k€.

5.4 Engagement hors bilan :

Engagements reçus	31/12/2011	31/12/2010
Facilités de caisse (SG & CIC)	1 250	1 250
Ligne de dailly notifié - OSEO	5 000	5 000
Aval, cautions et garanties	néant	néant

Engagements donnés	31/12/2011	31/12/2010
Provision pour départ en retraite	360	317
Garantie donnée au Crédit du Nord	2 000	
Garantie donnée à la BANQUE DU CANADA	769	769

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			
Principales Filiales détenues à plus de 50%								
Keyrus Canada	1 665	280	100%	985	985	7 369	754	-
Absys - Cyborg	1 000	3 736	100%	9 667	9 667	38 693	2 921	1 400
Keyrus Suisse	123	113	100%	32	32	2 514	257	-
Keyrus Belgium	125	2 131	100%	5 999	5 999	13 506	719	-
Keyrus Biopharma Belgium	100	-124	75%	75	75	7 971	3	-
Keyrus Espagne	29	-472	100%	2 545	2 545	2 623	-167	-
Keyrus Management	300	-1 104	100%	300	300	3 251	-588	-

La sommation du capital social et des autres capitaux donne le montant de la situation nette sociale.

La société **Keyrus** Benelux a fait l'objet d'une fusion au sein de **Keyrus** Belgium

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

N/B : les sociétés **Keyrus** Mauritius, **Keyrus** Israël, **Keyrus** Limited et Equinoxes, consolidées dans les comptes du Groupe **Keyrus** sont des filiales dont l'activité n'est pas significative. Pour cette raison, elles ne figurent pas dans le tableau ci-dessus.

6.2 Opérations avec les entreprises liées (en €)

en k€	Absys Cyborg	Keyrus Canada	Keyrus Management	Keyrus Suisse	Keyrus Belgium	Keyrus Maurice	Keyrus Israel	Equinoxe Tunisie	Keyrus Biopharma Belgium	Keyrus Luxembourg
ACTIF										
Immobilisations corporelles										
Immobilisations financières	9 667	985	300	32	5 999	95	1	79	75	
Provision des immobilisations fin.	-	-		-	-	-	-	-	-	-
Autres créances rattachées à des participations		5 539								
Factures à établir										
Créances client TTC			130	514	295		1	62	1 847	10
Compte courant		450	1 200		91	39	871	45		
Compte courant intégration fiscale										
Autres créances					28					
Comptes de régularisations										
PASSIF										
Dettes fournisseurs		112	16	72	440		73	86	137	5
Compte courant	188			108					1	
Compte courant intégration fiscale	644									
Autres dettes										
CHARGES										
Autres charges externes	426	45	697	199	125	120	74	452	256	5
Frais de personnel										
Frais Financiers					218					
Charges financières exceptionnelles										
PRODUITS										
Chiffre d'affaires	29	1	264	1 512	99			6	2 169	
Autres produits	60	36		30						
Transfert de charges d'exploitation	400		181	101	158			62	690	
Produits financiers		275								
Produits exceptionnels					23					
IS intégration fiscale										

4.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES SOCIAUX

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2011, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société **Keyrus**, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous vous informons que les appréciations auxquelles nous avons procédé ont porté sur le caractère approprié des principes comptables appliqués, notamment les règles et méthodes comptables relatives aux immobilisations incorporelles et aux titres de participation exposés dans les notes 2.2 et 2.4 de l'annexe.

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

III. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

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 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 18 avril 2012

Les Commissaires aux Comptes

RBA

Deloitte & Associés

Soly BENZAQUEN

Joël ASSAYAH

V – INFORMATIONS FINANCIERES PUBLIEES

5.1 DERNIERES INFORMATIONS FINANCIERES PUBLIEES AU MARCHE

Levallois-Perret, le 20 mars 2012



Résultats Annuels 2011

- Poursuite d'une forte progression organique : + 13,7%
- Résultat opérationnel : + 8,5%, Résultat net : + 11,9%
- Poursuite du développement de l'offre de services

En M€	31/12/2011	31/12/2010
Chiffre d'affaires	138,0	119,7
Résultat opérationnel courant	4,3	4,6
<i>En % de CA</i>	<i>3,1%</i>	<i>3,8%</i>
Résultat opérationnel	4,5	4,2
<i>En % de CA</i>	<i>3,3%</i>	<i>3,5%</i>
Résultat net (part du Groupe)	3,0	2,7

Le Conseil d'Administration de **Keyrus** s'est réuni le 20 mars 2012 en présence des commissaires aux comptes, et a arrêté les comptes consolidés audités pour l'exercice 2011.

Performance opérationnelle 2011

Keyrus enregistre un chiffre d'affaires consolidé de 138,0 M€ pour l'exercice 2011, en progression de 15,3% par rapport à 2010 (+13,7% à périmètre et taux de change constants).

Cette forte progression est tirée par les activités Grands Comptes qui surperforment le marché avec une croissance organique de 17,5% en 2011, venant après une année 2010 comparable (+17,3% vs 2009). Elle est aussi nourrie par la reprise de la croissance des activités Mid Market (+8%), conformément à la volonté stratégique annoncée fin 2010.

Dans ce contexte de forte croissance et d'investissement, et comme anticipé, la performance opérationnelle reste sensiblement équivalente à celle de 2010 sur nos deux segments de marché (Grands Comptes et Middle Market) :

- Le Résultat Opérationnel Courant ou ROC baisse de 6,5% pour s'établir sur l'année à 4,3 M€.

- Après prise en compte d'éléments non récurrents, le Résultat Opérationnel de l'exercice ou ROP s'établit à 4,5 M€ contre 4,2 M€ pour l'exercice 2010, soit une progression de 8,5%.
- Le Résultat Net Part du Groupe s'élève à 3,0 M€, en croissance de 11,9% par rapport à l'exercice 2011.
- La dette nette augmente sensiblement au 31 décembre 2011 à 7,2 M€.contre 0,8 M€ au 31 décembre 2010, en raison principalement de la hausse du Besoin en Fonds de Roulement.

Malgré cela, la trésorerie reste stable à 15,0 M€ au 31 décembre 2011 contre 14,9 M€ au 31 décembre 2010 et la structure financière reste solide.

Perspectives 2012

Après un exercice 2011 encore solide en terme de prise de parts de marché, **Keyrus** va bénéficier en 2012 de son positionnement unique pour tirer parti de la forte dynamique du marché dans le domaine de la gestion de l'information et des données de l'entreprise et de son environnement, devenu plus que jamais facteur clé de succès pour ses clients.

En effet, les compétences mises en place au cours des dernières années - maîtrise des grands métiers et fonctions, maîtrise du domaine digital, maîtrise des technologies BI et des processus d'organisation de la gestion de l'information - permettent au Groupe d'aborder ces sujets avec toute la pertinence requise.

Eric Cohen, Président-Directeur Général ajoute :

« Keyrus a exactement poursuivi la trajectoire prévue en 2011, avec une activité en forte progression tout en continuant à élargir ses compétences pour pouvoir aborder les problématiques de gestion des informations et des données, extrêmement complexes sur les plans technologiques, métiers et organisationnels.

Notre positionnement de spécialiste sur un marché plus dynamique que beaucoup d'autres et notre présence à l'international devraient nous permettre de traverser une conjoncture plus difficile tout en veillant à préserver notre situation financière.»

Le prochain communiqué financier sur le chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2012 du Groupe **Keyrus** sera publié le 3 mai 2012 après clôture du marché.

Tableau des résultats par secteurs opérationnels

en M€	Grands Comptes		Mid-Market		Total	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Chiffre d'affaires	99,1	83,8	38,9	35,9	138,0	119,7
Résultat opérationnel courant	1,9	2,2	2,4	2,4	4,3	4,6
Résultat opérationnel	2,1	2,0	2,4	2,2	4,5	4,2

5.2 - Listes des informations financières publiées du 01/01/2011 au 15/04/2012

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
17 avril 2012	Avis de réunion valant avis de convocation à l'assemblée générale mixte du 22 mai 2012	www.balo.journal-officiel.gouv.fr
7 mai 2012	Avis de convocation à l'assemblée générale mixte du 22 mai 2012	Affiches parisiennes et Départementales
19 mai 2012	Nombre de droits de vote	Affiches parisiennes et Départementales
6 juillet 2012	Approbation des comptes sociaux et consolidés / Affectation du résultat / Attestation des commissaires aux comptes	www.balo.journal-officiel.gouv.fr

Communiqués et documents mis en ligne

Date	Nature des documents ou informations	Disponible sur le site
10/02/2011	Chiffre d'affaires T4 2010	www.keyrus.com
23/03/2011	Résultats annuels 2010	www.keyrus.com
05/05/2011	Chiffre d'affaires T1 2011	www.keyrus.com
22/06/2011	Document de référence 2010	www.keyrus.com
28/07/2011	Chiffre d'affaires T2 2011	www.keyrus.com
14/09/2011	Résultats semestriel 2011	www.keyrus.com
03/11/2011	Chiffre d'affaires T3 2011	www.keyrus.com
06/02/2012	Chiffre d'affaires T4 2011	www.keyrus.com
20/03/2011	Résultat annuels 2011	www.keyrus.com

VI – INFORMATIONS FINANCIERES INTERMEDIAIRES ET AUTRES

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

VII – POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

La Société n'a pas versé de dividendes au cours des trois derniers exercices. Il n'existait pas au 31 décembre 2011 de dividendes non encaissés par les bénéficiaires dans les 5 ans de leur échéance.

La Société a l'intention d'affecter tous les fonds disponibles au financement de ses activités et de sa croissance et n'a, en conséquence, pas l'intention de distribuer de dividendes à moyen terme.

VIII – PROCEDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE

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

Les provisions pour risques et charges correspondent essentiellement :

- | | |
|--|----------|
| • Provisions pour litiges sociaux et prud'homaux : | 2.306 K€ |
| • Provisions pour risques client, garantie et pertes à terminaison : | 3.733 K€ |
| • Autres provisions pour risques & charges : | 2.516 K€ |
| • Provisions pour engagements de retraite : | 632 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».

IX – CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIERE OU COMMERCIALE

Aucun changement significatif dans la situation financière du groupe n'est intervenu depuis le 31 décembre 2011.

TEXTE DES PROJETS DE RESOLUTIONS

**TEXTE DES RESOLUTIONS PROPOSEES
A L'ASSEMBLEE GENERALE MIXTE
DU 22 MAI 2012**

À TITRE ORDINAIRE

Première résolution

(Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2011)

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 2011 tels qu'ils lui ont été présentés et qui font apparaître un résultat bénéficiaire de 3.794 k€.

L'assemblée générale approuve de ce fait toutes les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

Deuxième résolution

(Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2011)

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 2011 tels qu'ils lui ont été présentés et qui font apparaître un résultat net bénéficiaire part du groupe de 3.794 k€.

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 2011)

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 3.794 k€ de la façon suivante :

A hauteur d'une somme de

18 k€

A la réserve légale qui sera ainsi dotée à son maximum légal de 10 % du capital social

Le solde soit		3.776 k€
Au compte de Report à nouveau, qui de	572 k€	
Sera porté à	4.348 k€	

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 3.455.574 € ;
- décide que l'acquisition de ces actions pourra être effectuée par tous moyens et notamment en bourse ou de gré à gré, par blocs d'actions ou par l'utilisation d'instruments financiers dérivés, et aux époques que le conseil d'administration appréciera et, les actions éventuellement acquises pourront être cédées ou transférées par tous moyens en conformité avec les dispositions légales en vigueur ;
- décide que cette autorisation d'opérer sur les propres actions de la société est conférée aux fins suivantes :
 - L'animation du marché des actions, visant notamment à assurer la liquidité de l'action, par un prestataire de services d'investissement, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers,
 - L'annulation des actions acquises, sous réserve de l'adoption de la résolution ci après relative à l'autorisation de la réduction du capital,
 - La conservation ou/et la remise d'actions à titre d'échange ou de paiement dans le cadre de toutes opérations de croissance externe de la société ou du groupe,
 - L'attribution / la cession d'actions aux salariés ou aux dirigeants du groupe en conséquence d'obligations liées à l'émission de titres donnant accès au capital, à des programmes d'options d'achat d'actions, à l'attribution gratuite d'actions, à l'attribution ou à la cession d'actions aux salariés dans le cadre de la participation aux fruits de l'entreprise, de plan d'actionnariat salarié ou de plan d'épargne entreprise,

- La remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit de quelque manière que ce soit à l'attribution d'actions de la société,
 - décide que le prix unitaire maximum d'achat des actions ne devra pas être supérieur à deux euros (2 €), sous réserve des ajustements en cas d'opérations sur le capital tel qu'indiqué ci-dessous et que le prix de vente des actions ne devra pas être inférieur à 0,5 € par action ;
 - décide que l'acquisition, la cession, le transfert de ces actions pourront être effectués et payés par tous moyens, notamment de gré à gré ;
 - décide que le programme de rachat d'actions mis en 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 2011.

Huitième résolution
(Pouvoirs)

L'assemblée générale des actionnaires donne tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente assemblée à l'effet d'effectuer les formalités légales ou administratives et faire tous dépôts et publicité prévus par la loi.

À TITRE EXTRAORDINAIRE

Neuvième résolution
(Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions)

L'assemblée générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes :

1. Autorise le conseil d'administration, dans le cadre des dispositions des articles L.225-177 à L.225-186 du Code de commerce, à consentir, en une ou plusieurs fois, au profit des bénéficiaires ci-après indiqués des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles de la société à émettre à titre d'augmentation de capital, ou à l'achat d'actions existantes de la société provenant de rachats effectués dans les conditions prévues par la loi, et précise que le montant de l'augmentation de capital résultant de l'émission des actions est autonome et distinct et ne s'imputera sur aucun des plafonds prévus à la vingt-et-unième (21ème) résolution.

2. Décide que les bénéficiaires de ces options seront :

- d'une part, les salariés ou certains d'entre eux ou certaines catégories du personnel,
- d'autre part, les mandataires sociaux définis par la loi,

tant de la société que des sociétés qui lui sont liés directement ou indirectement dans les conditions de l'article L.225-180 du Code 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 850.000 actions, ce nombre devra en tout état de cause être conforme aux limites fixées aux articles L.225-182 et R.225-143 du Code de commerce sous réserve de toutes autres limitations légales.
4. Décide que le délai d'exercice des options consenties ne pourra excéder une période de cinq (5) années à compter de leur date d'attribution.
5. Décide en cas d'octroi d'option de souscription, que le prix de souscription des actions par les bénéficiaires sera déterminé le jour où les options seront consenties par le conseil d'administration et ne pourra être inférieur à 80 % de la moyenne des premiers cours cotés de l'actions sur le marché Euronext by NYSE EURONEXT, lors des vingt (20) séances de Bourse précédant le jour où les options de souscription seront consenties.
6. Décide en cas d'octroi d'option d'achat, que le prix d'achat des actions par les bénéficiaires sera fixé le jour où les options seront consenties par le conseil d'administration et ne pourra être inférieur à 80% du cours moyen d'achat des actions détenues par la société au titre des articles L.225-208 et L.225-209 du Code de commerce.
7. Décide qu'aucune option de souscription ou d'achat ne pourra être consentie moins de vingt (20) séances de Bourse après que soit détaché des actions un droit à un dividende ou un droit préférentiel de souscription à une augmentation de capital, et durant le délai de dix (10) séances de Bourse précédant et suivant la date à laquelle les comptes consolidés, ou à défaut les comptes annuels, sont rendus publics.
8. Prend acte qu'en application de l'article L.225-178 du Code de commerce, la présente autorisation comporte, au profit des bénéficiaires des options de souscription, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seront émises au fur et à mesure des levées d'options.
9. Délègue tous pouvoirs au conseil d'administration pour fixer les autres conditions et modalités de l'attribution des options de leur 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 où les époques d'exercice des options,
 - Suspendre temporairement les levées d'options, conformément aux dispositions de l'article L. 225-149-1 du Code du commerce,

- Accomplir ou faire accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitives la ou les augmentations de capital qui pourront être réalisées en vertu de l'autorisation faisant l'objet de la présente résolution, modifier les statuts en conséquence et généralement faire tout ce qui sera nécessaire.
- Sur sa seule décision et s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations du capital social sur le montant des primes afférentes à ces augmentations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation.

10. Fixe à dix-huit (18) mois la durée de validité de la présente autorisation.

11. Prend acte que la présente autorisation prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

Dixième résolution

(Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ou donnant droit à l'attribution de titres de créances avec maintien du droit préférentiel de souscription)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L.225-129, L.225-129-2, L. 228-91 à L.228-97 du Code du Commerce :

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions, aux époques et selon les modalités qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission en France ou à l'étranger, avec maintien du droit préférentiel de souscriptions des actionnaires, (i) d'actions ordinaires de la société, et (ii) de toutes valeurs mobilières de quelque nature que ce soit, émises à titre onéreux ou gratuit, donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à tout moment ou à date fixe, à des actions ordinaires existantes ou à émettre de la société ou d'une société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital (une « Filiale »), dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances. Sont expressément exclues de la présente délégation de compétence les émissions d'actions de préférence et de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions de préférence.
2. Décide que le montant total des augmentations de capital social en numéraire susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à trois millions (3.000.000) d'euros en nominal, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la société, ce montant s'imputant sur le plafond global fixé dans la vingt-et-unième (21ème) résolution.
3. En cas d'usage par le conseil d'administration de la présente délégation décide que :
 - a) Les actionnaires ont, proportionnellement au montant de leurs actions, un droit préférentiel de souscription à titre irréductible, aux actions ordinaires et aux valeurs mobilières émises en vertu de la présente résolution ;

- b) Le conseil d'administration aura en outre la faculté de conférer aux actionnaires un droit de souscription à titre réductible qui s'exercera proportionnellement à leurs droits et dans la limite de leurs demandes ;
- c) Si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières réalisée en vertu de la présente délégation, le conseil pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :
- limiter l'émission au montant des souscriptions recueillies à condition que celui-ci atteigne les trois-quarts (3/4) au moins de l'émission décidée ;
 - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits,
 - offrir au public tout ou partie des titres non souscrits sur le marché français et/ou international et/ou à l'étranger.
4. Prend acte que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation, pourront donner droit.
 5. Le conseil d'administration arrêtera les caractéristiques, le montant et les modalités de toute émission ainsi que des titres émis. Notamment, il déterminera la catégorie des titres et fixera, compte tenu des indications contenues dans son rapport, leur prix de souscription, avec ou sans prime, les modalités de leur libération, leur date de jouissance éventuellement rétroactive ou les modalités par lesquelles les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente résolution donneront accès à des actions ordinaires de la société ou d'une Filiale, ainsi que les conditions dans lesquelles pourra être provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales, l'exercice de ce droit d'accès à des actions ordinaires de la société ou d'une Filiale.
 6. Le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs pour mettre en 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.

Onzième résolution

(Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ou donnant droit à l'attribution de titres de créances sans droit préférentiel de souscription par placement privé)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L.225-129, L.225-129-2, L.225-135, L.225-136, L.228-92 et L.228-93 du Code de commerce :

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission par une offre visée au II de l'article L 411-2 du code monétaire et financier, dite par placement privé, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires (i) d'actions ordinaires de la société ainsi que (ii) de toutes valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions ordinaires existantes ou à émettre de la société ou d'une société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital (une « Filiale »), dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensations de créances.
2. Décide que le montant total des augmentations de capital social en numéraire susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à 20 % du capital social par période de douze (12) mois ; ce montant s'imputant sur le plafond global fixé dans la vingt-et-unième (21ème) résolution
3. Décide que le prix minimum d'émission des actions sera au moins égal à la valeur minimale prévue par les dispositions légales et réglementaires applicables au moment où il sera fait usage de la présente délégation après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance, étant précisé qu'à ce jour le prix minimal correspond à la moyenne pondérée des cours des trois (3) dernières séances de bourse sur Euronext précédant la fixation du prix de souscription, éventuellement diminué d'une décote de 5%.
4. Décide que les valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la société ou d'une Filiale, ainsi émises, pourront consister en tout type de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la société ou d'une société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, ou donnant droit à l'attribution de titres de créances, dont la souscription pourra opérer soit en espèces, soit par compensation de créances liquides et exigibles, étant précisé que la présente délégation pourra notamment permettre une ou plusieurs émissions en application conjuguée des articles L 225-136 et L 228-91 et suivants du code de commerce.
5. Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires à ces titres au profit des personnes définies par le II de l'article L 411-2 du code monétaire et financier.

Si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le conseil d'administration pourra limiter le montant de l'opération dans les conditions prévues par la loi.

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

7. Décide que le conseil d'administration arrêtera, conformément à la législation applicable, les caractéristiques, montant et modalités de toute émission ainsi que des titres émis. Notamment, déterminera (i) la catégorie des titres émis, leur date de jouissance éventuellement rétroactive, (ii) le cas échéant, la durée, ou les modalités par lesquelles les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente résolution donneront accès à des actes ordinaires de la société ou d'une Filiale, conformément à la législation en vigueur, (iii) les conditions dans lesquelles sera provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales applicables, le droit d'attribution des titulaires de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires étant précisé que le prix d'émission des actions 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. Prend acte que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.
10. Le conseil d'administration fixera et procédera à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital.
11. Décide que le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs pour mettre en 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.

Douzième résolution

(Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ou donnant droit à l'attribution de titres de créances, avec suppression du droit préférentiel de souscription et par offre au public)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L.225-129 et suivants (notamment L.225-129-2, L.225-135, L.225-136) et L.228-91 à L.228-97 du Code de commerce :

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de décider, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par l'émission sans droit préférentiel de

souscription des actionnaires et par offre au public (i) d'actions ordinaires de la société ainsi que (ii) de toutes valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions ordinaires existantes ou à émettre de la société ou d'une société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital (une « Filiale »), dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensations de créances liquides et exigibles. Sont expressément exclues de la présente délégation de compétence les émissions d'actions de préférence et de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement ou à terme, à des actions de préférences.

2. Décide que le montant total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement et/ou à terme en vertu de la présente résolution, ne pourra être supérieur à trois millions d'euros 3.000.000 € en nominal, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la société, ce montant s'imputant sur le plafond global fixé dans la vingt-et-unième (21ème) résolution.
3. Décide que les valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la société ou d'une Filiale, ainsi émises, pourront consister en tout type de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la société ou d'une société dont elle possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital, ou donnant droit à l'attribution de titres de créances, dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances liquides et exigibles, étant précisé que la présente délégation pourra notamment permettre une ou plusieurs émissions.
4. Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires à ces titres qui seront émis conformément à la législation et de conférer au conseil d'administration le pouvoir d'instituer au profit des actionnaires un droit de priorité à titre irréductible et éventuellement réductible, pour les souscrire en application des dispositions de l'article L.225-135 du Code du commerce.

Si les souscriptions, y compris, le cas échéant, celles des actionnaires, n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le conseil d'administration pourra limiter le montant de l'opération dans les conditions prévues par la loi.

5. Prend acte que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit.
6. Décide que le conseil d'administration arrêtera les caractéristiques, le montant et les modalités de toute émission ainsi que des titres émis. Notamment, déterminera la catégorie des titres émis et fixera, compte tenu des indications contenues dans son rapport, leur prix de souscription, avec ou sans prime, leur date de jouissance éventuellement rétroactive, ainsi que, le cas échéant, la durée, ou les modalités par lesquelles les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente résolution donneront accès à des actions ordinaires de la société ou d'une Filiale, conformément à la législation en vigueur, les conditions dans lesquelles sera provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales applicables, le droit d'attribution des titulaires de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires étant

précisé que le prix d'émission des actions ordinaires et des valeurs mobilières sera tel que la somme perçue immédiatement par la société, majorée, le cas échéant de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la société, ou par la Filiale, en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires d'une Filiale, soit pour chaque action ordinaire émise, au moins égale au montant minimum prévu par la loi.

7. Le conseil d'administration fixera et procédera à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital.
8. Décide que le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation notamment en passant toute convention à cet effet, en particulier en vue de la bonne fin de toute émission, et procéder en une ou plusieurs fois dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en France et/ou, le cas échéant, à l'étranger et/ou sur le marché international, aux émissions susvisées – ainsi que, le cas échéant, pour y surseoir – en constater la résiliation et procéder à la modification corrélative des statuts, ainsi que pour procéder à toutes formalités et déclarations, et requérir toutes autorisations qui s'avèreraient nécessaires à la réalisation et à la bonne fin de ces émissions.
9. Fixe à dix-huit (18) mois la durée de validité de la présente délégation.
10. Prend acte que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

Treizième résolution

(Délégation de pouvoirs donnée au conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital dans la limite de 10% du capital de la société en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions de l'article L.225-147 alinéa 6 du Code de commerce :

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, les pouvoirs à l'effet de procéder, sur le rapport du commissaire aux apports mentionné aux 1^{er} et 2^{ème} alinéas de l'article L.225-147 susvisé, à l'émission d'actions ordinaires de la société ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens, immédiatement et/ou à terme à des actions ordinaires existantes ou à émettre de la société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital lorsque les dispositions de l'article L.225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables.
2. Décide que le plafond du montant nominal d'augmentation de capital, immédiate ou à terme,

résultant de l'ensemble des émissions réalisées en application de la présente délégation est fixé à 10 % du capital social (tel qu'existant à la date de la présente assemblée), étant précisé que le montant des augmentations de capital effectuées en vertu de la présente résolution s'impute sur le plafond global prévu par la vingt-et-unième (21ème) résolution.

3. Prend acte que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation, pourront donner droit.
4. Décide que le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente résolution, notamment pour statuer, sur le rapport du ou des commissaires aux apports mentionnés aux 1^{er} et 2^{ème} alinéas de l'article L.225-147 susvisé, sur l'évaluation des apports et l'octroi d'avantages particulier, constater la réalisation définitive des augmentations de capital réalisées en vertu de la présente délégation, procéder à la modification corrélative des statuts, procéder à toutes formalités et déclarations et requérir toutes autorisations qui s'avèreraient nécessaires à la réalisation de ces apports, ainsi que prévoir les conditions dans lesquelles sera provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales applicables, le droit d'attribution des titulaires de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires.
5. Le conseil d'administration fixera et procédera à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital.
6. Fixe à dix-huit (18) mois la durée de validité de la présente délégation.
7. Prend acte que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

Quatorzième résolution

(Délégation de compétence consentie au conseil d'administration pour décider une augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription par émission et attribution gratuite d'actions au profit des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe)

L'assemblée générale extraordinaire des actionnaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux articles L.225-197-1 et suivants du Code de commerce, délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, sa compétence à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites, à son choix, soit d'actions existantes de la Société provenant d'achats effectués par elle, soit d'actions nouvelles à émettre, au profit des membres du personnel salarié ou de certains d'entre eux et/ou des mandataires sociaux, de la Société et/ou du Groupe visés aux articles L.225-197-1 II et L.225-197-2 du Code de commerce.

Le conseil d'administration est libre de faire usage ou non de la présente délégation et déterminera, selon qu'il le jugera opportun, l'identité des bénéficiaires des attributions d'actions gratuites ainsi que les conditions et le cas échéant les critères d'attribution des actions.

L'assemblée générale décide que :

- La présente délégation emporte renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre ;
- Le nombre total d'actions attribuées gratuitement, qu'il s'agisse d'actions existantes ou d'actions à émettre, ne pourra représenter plus de 10 % du capital social de la société tel qu'existant au moment de l'utilisation par le conseil de la présente délégation ;
- L'attribution des actions à leurs bénéficiaires ne sera définitive qu'au terme d'une période d'acquisition d'une durée minimale de deux ans et que la durée de l'obligation de conservation des actions par les bénéficiaires est fixée à deux ans minimum à compter de la fin de la période d'acquisition, et que le conseil d'administration aura la faculté de réduire ou d'augmenter les durées de la période d'acquisition et de l'obligation de conservation, dans la limite de la législation applicable.

L'assemblée générale prend acte de ce que, s'agissant des actions gratuites à émettre, la présente décision emportera, à l'issue de la période d'acquisition, augmentation de capital au profit des bénéficiaires desdites actions soit par compensation avec les droits de créance résultant de l'attribution gratuite d'actions par constitution d'un compte spécial de réserve, soit par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission, la présente décision emportant de plein droit, au profit des attributaires, renonciation des actionnaires à leurs droits préférentiels de souscription.

L'assemblée générale délègue tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, dans les limites légales, pour mettre en 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 2011.

Quinzième résolution

(Délégation octroyée au conseil d'administration à l'effet d'émettre des bons autonomes de souscription d'actions avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe)

L'assemblée générale extraordinaire des actionnaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration et du rapport des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L.228-95 et L.225-138 II § 2 du Code de commerce,

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

augmenter en conséquence le capital social de la société. L'émission de ces bons pourra avoir lieu par attribution gratuite en application de l'article L 228-95 du Code de commerce ;

2. décide, conformément à l'article L.225-238 II du Code de commerce, pour la totalité des bons à émettre en vertu de la présente délégation, de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des salariés-dirigeants et/ou salariés-cadres et des mandataires sociaux des filiales françaises ou étrangères de la société au jour de l'attribution des bons.
 3. décide que le montant nominal maximum des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées à terme en vertu de la présente délégation, ne pourra être supérieur à 375.000 euros correspondant à l'émission de 1.500.000 actions nouvelles, auquel s'ajoutera éventuellement le montant nominal des actions à émettre en vue de réserver les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant droit directement ou indirectement à une quotité du capital de la société conformément à la loi ;
 4. décide de renoncer expressément, au profit des titulaires des bons, au droit préférentiel des actionnaires à la souscription des actions qui seront émises par exercice des bons ;
 5. décide que la présente délégation est conférée au conseil d'administration pour une durée de dix-huit (18) mois ;
 6. décide que les principales modalités d'émission et d'exercice des bons seront les suivantes :
 - les bons autonomes de souscription d'actions seront attribués gratuitement par le Conseil d'administration ;
 - le nombre maximal d'actions de la société, sauf ajustement prévu par la loi, pouvant être émises par exercice des bons autonomes de souscription d'actions est fixé à 1.500.000; le conseil demeurant libre dans la limite ci-dessus de déterminer le nombre de bons à émettre et la parité d'exercice ;
 - les bons de souscription d'actions seront émis sous forme nominative ; les bons ne feront pas l'objet d'une demande d'admission sur un marché quelconque, réglementé ou non ; en outre, ils seront incessibles ;
 - les bons ainsi émis seront exerçables pendant une période de dix (10) années à compter de leur émission par le Conseil d'administration ; au-delà de cette période, ils seront caducs ;
 - le prix d'émission des actions souscrites en exercice des bons autonomes de souscription d'actions, sera fixé à un prix qui sera déterminé le jour où les bons seront émis et attribués par le conseil d'administration, dans le cadre de la présente délégation, et sera égal :
- (iii) En l'absence d'augmentation de capital ou d'émission de valeurs mobilières donnant accès à terme au capital de la société réalisées dans les six (6) mois précédant l'attribution des dits bons, le prix d'émission sera égal à la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la société sur Euronext lors des vingt séance de bourse précédent le jour de l'attribution des bons, diminué d'une décote maximale de 20%, cette décote pouvant être modulée à la discrétion du Conseil d'administration pour tenir compte des conditions économiques et des conditions de marché rencontrées.

(iv) Dans l'hypothèse où la société aurait réalisé dans les six (6) mois précédant l'attribution desdits bons, une augmentation de capital ou l'émission de valeurs mobilières donnant accès à terme au capital de la société,

(a) le prix d'émission sera égal à 80% de la moyenne des cours cotés aux vingt séances de bourse précédant le jour où les bons seront consentis, si le montant ainsi déterminé est au moins égal au prix d'émission des actions émises à l'occasion de ladite augmentation de capital ou des actions à émettre par exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital .

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

- le prix de souscription des actions nouvelles en exercice des bons devra être libéré intégralement à la souscription ;
- les actions émises à la suite de l'exercice des bons autonomes de souscription d'actions seront soumises à toutes les stipulations des statuts et porteront jouissance du premier jour de l'exercice social au cours duquel lesdits bons auront été exercés et le prix de souscription versé. Elles auront droit au titre dudit exercice social et des exercices ultérieurs, à égalité de valeur nominale, au même dividende que celui qui pourra être réparti aux autres actions portant même jouissance. Elles seront, en conséquence, entièrement assimilées aux dites actions à compter de la mise en paiement du dividende afférent à l'exercice précédent ou, s'il n'en était pas distribué, après la tenue de l'assemblée annuelle statuant sur les comptes de cet exercice.

Les autres modalités de l'opération feront l'objet d'un rapport complémentaire que le conseil d'administration établira au moment où il fera usage de la présente délégation.

7. décide enfin de conférer au conseil d'administration tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation à son président directeur général, dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en 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.

En outre, le conseil d'administration ou son président directeur général pourra procéder, le cas échéant à toutes imputations sur la ou les primes d'émission et notamment celles des frais, droits et honoraires entraînés par la réalisation des émissions.

Seizième résolution

(Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de créer toutes actions ou valeurs mobilières sans droit préférentiel de souscription, donnant droit immédiatement ou à terme à une quotité du capital en cas d'offre publique d'échange initiée par la société)

L'assemblée générale statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L.225-129, L.225-129-6, L.225-148 et L.228-92 du Code de commerce :

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, la compétence de décider, l'émission d'actions ordinaires de la société ou de valeurs mobilières donnant accès par tous moyens immédiatement et/ou à termes, à des actions ordinaires existantes ou à émettre de la société, en rémunération des titres apportés à une offre publique d'échange initiée en France ou à l'étranger, selon les règles locales, par la société sur des titres dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé tel que visé par l'article L.225-148 du Code de commerce.
2. Le montant des augmentations de capital effectuées en vertu de la présente résolution s'imputera sur le plafond global prévu à la vingt-et-unième (21ème) résolution.
3. Prend acte que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires auxquelles les valeurs mobilières qui seraient, le cas échéant, émises sur le fondement de la présente délégation, pourront donner droit.
4. Décide que le conseil d'administration aura tous pouvoirs à l'effet de mettre en œuvre les offres publiques visées par la présente résolution et notamment :
 - De fixer les termes et conditions et les modalités de l'opération, dans les limites fixées par les dispositions légales et réglementaires applicables à la présente résolution ;
 - 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. Fixe à dix-huit (18) mois la durée de validité de la présente délégation ;
6. Prend acte que la présente délégation prive d'effet, à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet.

Dix-septième résolution

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

L'assemblée générale extraordinaire des actionnaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes :

1. autorise le conseil d'administration, conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, à annuler les actions acquises par la Société et/ou qu'elle pourrait acquérir ultérieurement dans le cadre de toute autorisation, présente ou à venir, consentie par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires dans le cadre de l'article L. 225-209 du Code de commerce, et ce, dans la limite de 10% du capital social de la Société par période de vingt-quatre mois et en conformité avec toutes dispositions légales et réglementaires applicables, étant précisé que cette limite de 10% s'applique à un montant du capital de la société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte les opérations affectant le capital social postérieurement à la présente assemblée ;
2. autorise en conséquence le conseil d'administration à réduire corrélativement le capital social,

3. La présente autorisation est valable durant un délai maximum de dix-huit (18) mois, expirant en tout état de cause à l'issue de l'assemblée générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice à clore le 31 décembre 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 corrélative des statuts, effectuer toutes formalités requises et de façon générale faire le nécessaire.

Dix-huitièmes résolution

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

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum de majorité requises par les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et conformément aux dispositions des articles L.225-129-2 et L.225-130 du Code du commerce :

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de décider, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par incorporation successive ou simultanée au capital de primes, réserves bénéfiques ou autres sommes dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'attribution d'actions gratuites ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés.

Décide que le montant total des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente résolution, ne pourra être supérieur à trois millions (3.000.000) d'euros en nominal, étant précisé qu'à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant le montant supplémentaire des actions ordinaires de la société à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires de la société. Le plafond de la présente délégation, est autonome et distinct du plafond global fixé dans la vingt-et-unième (21ème) résolution.

2. En cas d'usage par le conseil d'administration de la présente délégation, ce dernier aura tous pouvoirs, pour mettre en 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.

Dix-neuvième résolution

(Autorisation au Conseil d'Administration d'utiliser les délégations d'augmentation et de réduction du capital social en période d'offre publique visant les titres de la Société).

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L.233-32 et L.233-33 du code de commerce :

1. décide expressément que toutes les délégations d'augmenter le capital social de la Société par l'émission d'actions et autres valeurs mobilières ainsi que les délégations de réduction du capital social, dont dispose le Conseil d'Administration en vertu des résolutions adoptées par la présente Assemblée Générale pourront être utilisées même en période d'offre publique d'achat ou d'échange sur les titres de la Société, pour autant que les conditions légales et réglementaires soient réunies.
2. Prend acte que la présente autorisation prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet.

Vingtième résolution

(Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions de l'article L.225-135-1 du Code de commerce :

1. Autorise le conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, à décider, pour chacune des émissions décidées en application des 10^{ème}, 11^{ème} et 12^{ème} résolutions qui précèdent, d'augmenter le nombre de titre à émettre, pendant un délai de trente jours de la clôture de la souscription dans la limite de 15 % de l'émission initiale et au même prix que celui retenu pour l'émission initiale et sous réserve du respect du plafond prévu dans la résolution en application de laquelle l'émission est décidée.

2. Cette délégation met fin le cas échéant, à compter de ce jour, à toutes autorisations antérieures données en la matière au Conseil d'administration par l'assemblée générale de la société.
3. Fixe à dix-huit (18) mois la durée de validité de la présente délégation.

Vingt et unième résolution

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

L'assemblée générale extraordinaire des actionnaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration, et comme conséquence de l'adoption des résolutions qui précèdent, décide de fixer à trois millions (3.000.000) d'euros le montant nominal maximal des augmentations de capital social, immédiates et/ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations conférées par la présente assemblée, au conseil d'administration, étant précisé qu'à ce montant nominal s'ajoutera, éventuellement, le montant nominal des actions à émettre en supplément pour préserver les droits des titulaires des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société conformément à la loi.

L'assemblée générale décide en outre que le montant nominal des obligations ou autres titres de créances donnant accès au capital susceptibles d'être émises en vertu des délégations conférées par la présente assemblée, ne pourra excéder un montant de trente millions (30.000.000) d'euros ou à la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ou en unité de compte fixée par référence à plusieurs monnaies.

Vingt-deuxième résolution

(Délégation de compétence donnée au conseil à l'effet d'augmenter le capital en faveur des salariés de la société ou des sociétés de son groupe, adhérant à un plan d'épargne d'entreprise).

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions d'une part, du Code de commerce et notamment de ses articles L.225-129-6 et L.225-138-1 et d'autre part, des articles L.3332-1 et suivants du Code du travail :

1. Délègue au conseil d'administration la compétence de décider, sur ses seules décisions, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital social, dans une limite maximum de 10 % du capital de la société existant au jour où il prend sa décision, par l'émission d'actions nouvelles à libérer en numéraire et, le cas échéant, par l'incorporation au capital de réserves, bénéfices ou primes et l'attribution d'actions gratuites ou d'autres titres donnant accès au capital dans les conditions fixées par la loi, décide que le plafond de la présente délégation est autonome et distinct et que le montant des augmentations de capital en résultant ne s'imputera sur aucun des plafonds prévus aux termes des résolutions qui précèdent.
2. Réserve la souscription de la totalité des actions à émettre aux salariés de la société et aux salariés des sociétés françaises ou étrangères qui lui sont liées au sens de la délégation en vigueur adhérant à tout plan d'épargne ou à tout plan d'épargne interentreprises.
3. Décide que le prix de souscription des nouvelles actions, fixé par le conseil d'administration conformément aux dispositions de l'article L.3332-1 du Code du travail lors de chaque émission, ne pourra être inférieur de plus de 20 % ou de 30 % dans les cas visés par la loi, à la moyenne des premiers cours cotés de l'action sur le marché Euronext by NYSE EURONEXT lors des vingt

séances de Bourse précédant le jour de la décision du conseil d'administration fixant la date d'ouverture de la souscription.

4. Décide que la présente résolution emporte suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des salariés auxquels l'augmentation de capital est réservée et renonciation à tout droit aux actions ou autres titres donnant accès au capital attribués gratuitement sur le fondement de cette résolution.
5. Délègue tous pouvoirs au conseil d'administration pour :
 - Arrêter la date et les modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente résolution ; notamment, décider si les actions seront souscrites directement ou par l'intermédiaire d'un fond commun de placement ou par le biais d'une entité conformément à la législation en vigueur ; décider et fixer les modalités d'attribution d'actions gratuites ou d'autres titres donnant accès au capital, en application de l'autorisation conférée ci-avant; fixer le prix d'émission des actions nouvelles à émettre en respectant les règles définies ci-dessus, les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions, les dates de jouissance les délais de libération, dans la limite d'une durée maximale de trois ans ainsi que fixer éventuellement le nombre maximum d'actions pouvant être souscrit par salarié et par émission ;
 - Constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites ;
 - Accomplir directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités ;
 - Apporter aux statuts les modifications corrélatives aux augmentations de capital social ;
 - Imputer les frais des augmentations de capital social sur le montant de la prime afférente à chaque augmentation et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation ;
 - Et, généralement, faire le nécessaire.

Le conseil d'administration pourra, dans les limites qu'il aura préalablement fixées, déléguer au directeur général ou, en accord avec ce dernier, à une ou plusieurs directeurs généraux délégués le pouvoir qui lui est conféré au titre de la présente résolution.

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

6. Fixe dix-huit (18) mois la durée de la validité de la présente délégation ;
7. Prend acte que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non utilisé, toute délégation antérieure ayant le même objet.

INFORMATIONS GENERALES SPECIFIQUES

I – INFORMATION CONCERNANT L'EMETTEUR

1.1 – DENOMINATION SOCIALE ET SIEGE SOCIAL

Dénomination sociale : **Keyrus**

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

1.2 – FORME JURIDIQUE

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

1.3 – REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIETES – CODE ACTIVITE

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

RCS Nanterre : 400 149 647

Code APE / NAF : 6202 A

1.4 – DATE DE CONSTITUTION – DUREE DE VIE

La Société a été créée le 3 mars 1995.

La durée de la Société est de 99 ans, à compter de son immatriculation au Registre du Commerce et des Sociétés soit jusqu'au 3 mars 2094.

1.5 – EXERCICE SOCIAL – (Art. 30 des Statuts)

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

1.6 – OBJET SOCIAL – (Art. 2 des Statuts)

La Société a pour objet tant en France qu'à l'étranger :

- Le conseil en informatique et électronique,
- La conception, la production, la réalisation, la commercialisation et la distribution de tous produits informatiques et électroniques,
- L'installation, la maintenance, l'exploitation de matériels, de logiciels ou de systèmes informatiques ou de transport ou de traitement de données,
- La formation en informatique et électronique,
- La délégation de personnel et l'assistance technique en informatique et électronique,
- Le tout directement ou indirectement, pour son compte ou pour le compte de tiers, soit seule, soit avec des tiers, par voie de création de sociétés nouvelles, d'apport, de commandite, de souscription, d'achat de titres ou de droits sociaux, de fusion, d'alliance, d'association en participation ou de prise ou de dation ou de gérance de tous biens ou droits ou autrement,

Et, plus généralement, toutes opérations commerciales ou financières, mobilières ou immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'un des objets spécifiés ou à tout patrimoine social.

1.7 – AUTRE INFORMATION

a) Renseignements relatifs à la cotation de la société

Place de cotation

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

Libellé

Libellé : **Keyrus**

Code Euroclear France : 7607

Code ISIN : FR0004029411

Organisme financier assurant le service des titres

CACEIS

Services Financiers Emetteurs

14 rue Rouget de Lisle

92862 Issy les Moulineaux Cedex 09

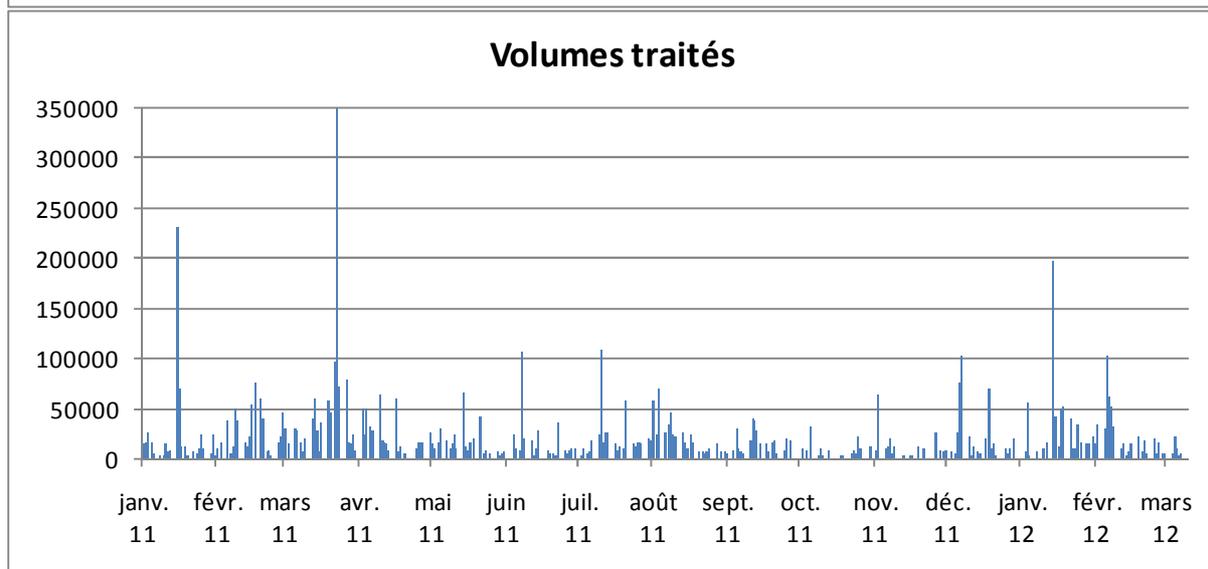
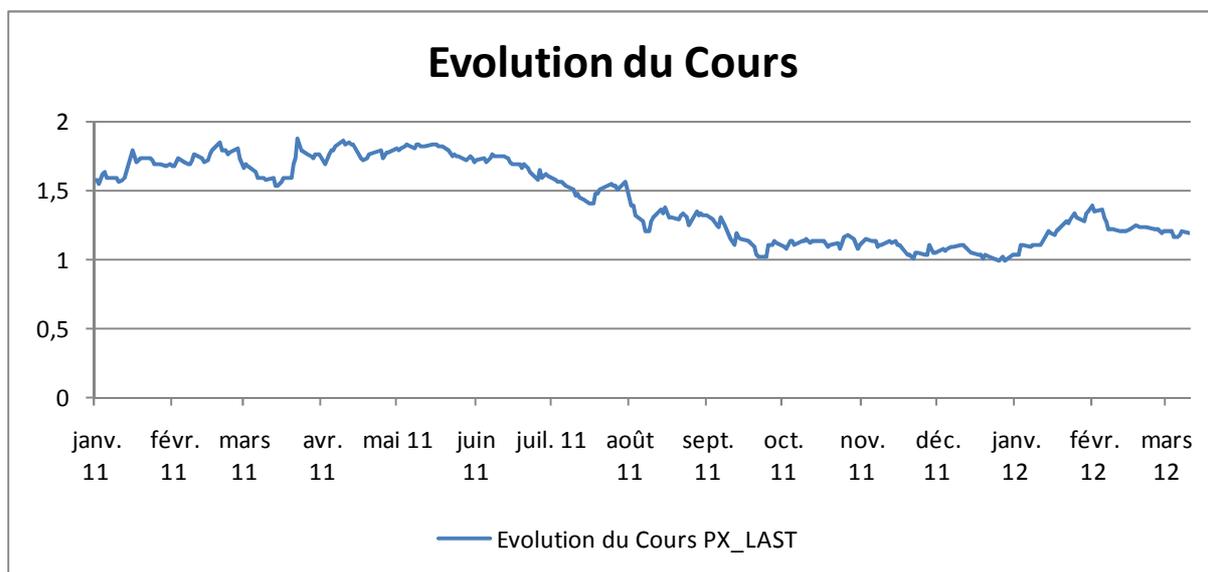
b) Evolution du marché de l'action Keyrus

Nombre de titres de l'émetteur et volumes traités

Mois	Volume			Cours		Capitalisation (en M€)
	Total	Moyen/jour	VWAP	Le plus bas	Le plus haut	
janv.-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	24 813	1,77	1,69	1,90	30,25
mai-11	379 904	17 268	1,81	1,72	1,85	30,83
juin-11	343 902	15 632	1,71	1,56	1,81	29,25
juil-11	444 740	21 178	1,48	1,33	1,61	25,21
août-11	513 134	22 310	1,32	1,18	1,56	22,79
sept-11	335 589	15 254	1,13	0,99	1,34	19,57
oct-11	142 579	6 789	1,12	1,02	1,18	19,38
nov-11	232 667	10 576	1,11	0,99	1,27	19,15
déc-11	456 395	21 733	1,07	0,98	1,22	18,41
janv-12	608 816	27 676	1,20	0,99	1,35	20,68
févr-12	506 348	24 112	1,27	1,17	1,41	21,92
mars-12	202 105	9 187	1,20	1,15	1,28	20,78

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

Cotations et volumes traités



II – INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

2.1 – CAPITAL SOCIAL

2.1.1 Capital social souscrit ou autorisé

a) Capital souscrit

Au 31 décembre 2011, le capital social était de 4.319.467,50 euros, entièrement libéré et divisé en 17.277.870 actions de 0,25 euro de nominal, toutes de même catégorie.

b) Capital autorisé non émis

Le tableau ci-dessous récapitule les délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale des actionnaires au conseil d'administration dans le domaine des augmentations de capital

Types d'autorisation	A.G.E.	Echéances	Montant nominal maximum de l'augmentation de capital social autorisée	Augmentations réalisées dans le cadre de cette autorisation	Autorisation résiduelle
<p><i>Augmentation du capital social avec maintien du droit préférentiel de souscription :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - toutes valeurs mobilières - en cas d'émission d'obligations et titres de créances 	7 juin 2011	7 décembre 2013 (18 mois)	3.000.000 € 30.000.000 €	/	3.000.000 € 30.000.000 €
<p><i>Augmentation du capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription et par placement privé</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - toutes valeurs mobilières - en cas d'émission d'obligations et titres de créances 	7 juin 2011	7 décembre 2013 (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>	7 juin 2011	7 décembre 2013 (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>	7 juin 2011	7 décembre 2013 (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>	7 juin 2011	7 décembre 2013 (18 mois)	10% du capital social	/	10 % du capital social
<i>Augmentation de capital social par incorporation de réserves, primes ou bénéfices</i>	7 juin 2011	7 décembre 2013 (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>	7 juin 2011	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>	7 juin 2011	7 décembre 2013 (18 mois)	10% du capital social	/	10% du capital social
<i>Renouvellement du programme de rachat d'actions</i>	7 juin 2011	Jour de l'AG d'approbation des comptes 2011	10% du capital social	/	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>	7 juin 2011	7 décembre 2013	10% du capital social	/	10% du capital social

Types d'autorisation	A.G.E.	Echéances	Montant nominal maximum de l'augmentation de capital social autorisée	Augmentations réalisées dans le cadre de cette autorisation	Autorisation résiduelle
<i>Délégation à l'effet d'émettre des BSPCE avec suppression du DPS des actionnaires au profit des salariés et mandataires sociaux</i>	7 juin 2011	7 décembre 2013 (18 mois)	375.000	/	375.000
<i>Délégation à l'effet d'émettre des BASA avec suppression du DPS au profit des salariés et mandataires sociaux</i>	7 juin 2011	7 décembre 2013 (18 mois)	375.000	/	375.000

2.1.2 Actions non représentatives de capital

Il n'existe pas d'actions non représentatives du capital.

2.1.3 Actions propres détenues directement ou indirectement par la société

Descriptif du programme de rachat d'actions à autoriser par l'Assemblée Générale mixte du 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 2011

Au 31 décembre 2011, le capital social était de 4.319.467,50 euros, entièrement libéré et divisé en 17.277.870 actions de 0,25 euro de nominal, toutes de même catégorie.

III - Nombre de titres et part du capital détenus par l'émetteur au 20 mars 2011 (informations non auditées)

Au 20 mars 2011, le capital de l'émetteur était composé de 17.277.870 actions. A cette date, la société détenait 578.760 actions en propre, soit 3,3 % du capital.

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

Au 31 décembre 2011, les actions propres détenues par la société étaient réparties comme suit par finalités :

- | | |
|--------------------------|---|
| ▪ Contrat de liquidité : | 76.670 titres. |
| ▪ Autres titres : | 532.709 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 31 décembre 2011, soit 609.379 actions, le nombre résiduel d'actions susceptibles d'être rachetée serait de 1.118.408, soit 6.5% du capital.

Prix maximum d'achat et montant maximal autorisé des fonds :

Le prix d'achat ne pourra excéder 2 euros par actions.

Le montant maximal consacré à ces acquisitions ne pourra excéder la somme de 2.236.816 euros, conformément à l'autorisation soumise à l'assemblée Générale des actionnaires.

Modalités de rachat :

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

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

VII – Durée du programme de rachat

Le programme de rachat d'actions est prévu pour une durée de dix-huit mois à compter de l'Assemblée générale mixte du 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 2011	
Pourcentage de capital auto détenu de manière directe et indirecte	3,53%
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	-
Nombre de titres détenus en portefeuille	609 379
Valeur comptable du portefeuille (K€)	634
Valeur de marché du portefeuille (K€)	634

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	-

422 actions ont été attribuées au cours de l'année 2011 suite à l'exercice de BSAAR.

Nous vous proposons dans le cadre de l'assemblée générale du 22 mai 2012 de déléguer toute compétence au Conseil d'administration aux fins de mettre en place un nouveau programme de rachat d'actions dont les caractéristiques ont été décrites ci-dessus.

2.1.4 Autres titres donnant accès au capital

Les autres titres donnant accès au capital comprennent des stocks options, des Bons de Souscription de Parts de Créateur d'Entreprise (BSPCE) et des Bons de Souscription d'Actions (BSA) et des bons de souscription et/ou d'achat d'Actions Remboursables (BSAAR).

Les différents plans sont résumés ci-après :

a) 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

Le groupe a attribué à ses salariés et à ses cadres dirigeants des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions des plans d'actions gratuites en 2008 & 2009. Les règles applicables peuvent être différentes en fonction des plans. La période d'exercice varie selon les bénéficiaires. Les stock-options peuvent être exercées soit dès qu'elles sont acquises, soit après une période de présence. Quelle que soit la durée de la période d'exercice, les stock-options ne pourront être exercées au-delà de 5 ans après la date d'octroi. Lorsqu'une option est exercée, le dénouement se fait uniquement sous forme d'action

Seuls les plans de stock-options émis à partir du 7 novembre 2002 et les stock-options dont les droits n'ont été acquis que postérieurement au 1er janvier 2005 sont comptabilisés selon IFRS 2. Les options dont les droits ont été entièrement acquis au 31 décembre 2004 ne donnent donc pas lieu à la comptabilisation d'une charge en 2004 ou lors des exercices suivants. Il est précisé que les plans de stock d'options sont devenus caducs le 27 novembre 2010. Au cours de l'exercice 2011, aucun exercice d'option n'a été effectué.

Les charges au titre des plans d'actions gratuites s'élèvent à 234 k€ (272 k€ en 2010). Ces plans sont détaillés en note 25.

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.

	31/12/2011	VARIATION EXERCICE ANNULATION DE BSAAR	31/12/2010
	CLOTURE		BSAAR 2008
Date de l'assemblée	27/06/2008		27/06/2008
Date du conseil d'administration	27/06/2008		27/06/2008
Nombre de bons autorisés	2 655 519		2 655 519
Nombre de bons attribués	2 584 623		2 584 623
Nombre de bons caducs au 31/03/2011	0		0
Nombre de bons exercés	422		0
Nombre de bons exerçables au 31/03/2011	0		0
Nombre total d'actions souscrites	422		0
Nombre total d'actions pouvant être souscrites	2 584 201		2 584 623
Dont dirigeants	1 100 000		1 100 000
Nombre de personnes concernées	59		59
Dont dirigeants	2		2
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 €

2.1.5 Droits d'acquisition, obligation attachées au capital souscrit non libéré

Non applicable

2.1.6 Options ou accords conditionnels ou inconditionnels

Non applicable

Les informations relatives aux stocks options sont mentionnées en page 215

2.1.7 Evolution historique du capital

Depuis sa création le capital de la société a évolué comme suit

ATE DE L'OPERATION	OPERATION	NOMBRE D'ACTIONS EMISES	MONTANT DE L'AUGMENTATION DE CAPITAL	PRIME D'EMISSION OU D'APPORT PAR ACTION	MONTANT CUMULE DES PRIMES D'EMISSION OU D'APPORT	MONTANT CUMULE DU CAPITAL SOCIAL	NOMBRE CUMULE TOTAL D'ACTIONS
26/01/1995	Constitution	500 ¹	50.000 FRF	-	-	50.000 FRF	500 ¹
07/03/1997	Augmentation de capital <i>incorporation de réserves</i>	3.000 ¹	300.000 FRF	-	-	350.000 FRF	3.500 ¹
06/04/1998	Augmentation de capital <i>incorporation de réserves</i>	26.500 ¹	2.650.000 FRF	-	-	3.000.000 FRF	30.000 ¹
15/04/1999	Augmentation de capital <i>incorporation de réserves</i>	40.000 ¹	4.000.000 FRF	-	-	7.000.000 FRF	70.000 ¹
13/04/2000	Augmentation de capital <i>incorporation de réserves</i>	10.430.000	35.356,88 €	-	-	1.102.500 €	10.500.000
28/04/2000	Augmentation de capital <i>apport en nature</i>	228.672	24.010,56 €	2.262.709,44 €	2.262.709,44 €	1.126.510,56 €	10.728.672
28/04/2000	Augmentation de capital <i>incorporation de primes</i>	0	1.555.657,44 €	-	707.052,00 €	2.682.168 €	10.728.672
28/04/2000	Augmentation de capital <i>apport en numéraire</i>	287.060	71.765,00 €	2.368.245 €	3.075.297,00 €	2.753.933 €	11.015.732
19/05/2000	Augmentation de capital <i>apport en nature</i>	215.221	53.805,25 €	2.098.404,75 €	5.173.701,75 €	2.807.738,25 €	11.230.953
19/07/2000	Augmentation de capital (introduction au Nouveau Marché) <i>apport en numéraire</i>	2.465.331	616.332,75 €	17.257.317,00 €	22.431.018,75 €	3.424.071 €	13.696.284
9/09/2004	Augmentation de capital <i>apport en numéraire</i>	165.750	41.437,50 €	151.081,12 €	22.582.099,87 €	3.465.508,50 €	13.862.034
18/11/2004	Augmentation de capital <i>Emission de BSA gratuits</i>	2.127.760	531.940,00 €	3.723.580,00 €	26.305.679,87 €	3.997.448,50 €	15.989.794
04/04/06	Augmentation de capital <i>Exercice de BSA</i>	556.000	139.000,00 €	866.413,00 €	27.172.092,87 €	4.136.448,50 €	16.545.794
08/03/07	Augmentation de capital <i>Exercice de BSA</i>	504.600	126.150,00 €	628.462,00 €	27.800.554,87 €	4.262.598,50 €	17.050.394
28/06/07	Augmentation de capital <i>Fusion Keyrus/ Zeni Corporation</i>	20.976	5.244,00 €	83.904,00 €	27.884.458,87 €	4.267.842,50 €	17.071.370
14/02/08	Augmentation de capital <i>Exercice de BSA</i>	3.000	750,00 €	2.876,40 €	27.887.335,27 €	4.268.592,50 €	17.074.370
30/03/11	Augmentation de capital <i>Attribution d'actions gratuites</i>	203.500	50.875 €	-	27.887.335,27 €	4.319.467,50 €	17.277.870

2.1.8 Capital potentiel

Le capital potentiel se résume de la façon suivante :

Compte tenu du total des actions potentielles à créer, la dilution totale maximale au 23 mars 2011 (rapport du nombre de titres pouvant être créés sur le nombre de titres composant le capital social) est de 2,4% contre 19,2 % en 2010.

2.2 – ACTE CONSTITUTIF ET STATUTS

2.2.1 Objet social (art. 2 des statuts)

Ce sujet est traité au paragraphe 1.6 de ce chapitre.

2.2.2 Formes des actions (art. 8 des statuts)

Les actions donnent lieu à une inscription en compte dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi.

Les actions entièrement libérées sont nominatives ou au porteur, au choix de leur titulaire, sous réserve de la législation en vigueur et des présents statuts. Toutefois, tant que ces titres ne sont pas intégralement libérés, ils sont obligatoirement au nominatif.

La société est autorisée à faire usage des dispositions légales prévues en matière d'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires. A cet effet, conformément aux dispositions de l'article L. 228-2 du Code de commerce, la société pourra demander, contre rémunération à sa charge, communication à tout organisme habilité des renseignements relatifs à l'identité de ses actionnaires et des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote, au nombre d'actions qu'ils détiennent et le cas échéant, aux restrictions dont les titres peuvent être frappés.

2.2.3 Dispositions des statuts, d'une charte ou d'un règlement concernant les membres des organes d'administration, de direction et de surveillance (articles 13, 14, 16, 17, 18, 19 et 20 des statuts)

L'administration de **Keyrus** est confiée à un conseil d'administration composé au 31 décembre 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.

2.2.4 Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes (art.11 des statuts)

Il n'existe pas de privilèges ni de restrictions attachés à certaines actions ou catégorie d'actions.

Chaque action donne droit, dans les bénéfices, le boni de liquidation et l'actif social, à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente.

Les actionnaires ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports. La propriété d'une action emporte de plein droit adhésion aux statuts et aux décisions de l'assemblée générale.

Chaque action donne droit au vote et à la représentation dans les assemblées générales dans les conditions légales et statutaires.

Un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité du capital qu'elles représentent, est attribué à toutes actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis quatre (4) ans au moins au nom du même actionnaire.

En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfice ou primes, le droit de vote double est conféré, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

Toute cession ou transmission d'actions entraîne la perte du droit de vote double, sauf transmission à un ayant droit par suite de succession, liquidation de communauté de biens entre époux ou donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible, laquelle n'interrompt pas le délai nécessaire à l'acquisition du droit de vote double.

Au 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-proprétaire dans les assemblées générales extraordinaires.

2.2.5 Modalités nécessaires pour modifier les droits des actionnaires

Les droits des actionnaires peuvent être modifiés par décision des assemblées générales extraordinaires et après ratification de l'assemblée spéciale des actionnaires bénéficiaires.

2.2.6 Assemblées Générales d'actionnaires

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

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

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

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

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

Toutefois, le droit de participer aux assemblées générales est subordonné à l'inscription des actionnaires sur les registres de la société ou à la production d'un certificat établi par l'intermédiaire teneur de compte constatant l'indisponibilité jusqu'à la date de l'assemblée des actions inscrites dans ce compte, trois (3) jours ouvrés précédant l'assemblée à zéro (0) heure, heure de Paris.

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

En cas de vote par correspondance, seuls seront pris en compte les formulaires reçus par la société trois (3) jours ouvrés précédant l'assemblée à zéro (0) heure, heure de Paris.

A chaque assemblée est tenu une feuille de présence contenant les indications prescrites par la loi.

Les assemblées sont présidées par le président du conseil d'administration ou, en son absence, par un administrateur délégué à cet effet par le conseil. A défaut, l'assemblée élit elle-même son président.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux (2) membres de l'assemblée, présents et acceptant ces fonctions, qui disposent par eux-mêmes ou comme mandataires, du plus grand nombre de voix.

Le bureau désigne le secrétaire qui peut être choisi en dehors des actionnaires.

Les procès-verbaux sont dressés et les copies ou extraits des délibérations sont délivrés et certifiés conformément à la loi.

Dans les assemblées générales ordinaires et extraordinaires, le quorum est calculé sur l'ensemble des actions composant le capital social et, dans les assemblées spéciales, sur l'ensemble des actions de la catégorie intéressée conformément aux dispositions légales.

En cas de vote par correspondance, il n'est tenu compte, pour le calcul du quorum, que des formulaires parvenus à la société dans le délai ci-dessus.

Les assemblées générales ordinaires et extraordinaires statuant dans les conditions de quorum et de majorité prescrites par les dispositions qui les régissent respectivement, exercent les pouvoirs qui leur sont attribués par la loi.

Les assemblées spéciales sont convoquées et délibèrent dans les mêmes conditions que l'assemblée générale extraordinaire, sous réserve des dispositions particulières qui sont applicables aux dites assemblées.

Les actionnaires peuvent, dans les conditions fixées par la loi, adresser leur formule de procuration et de vote par correspondance concernant toute assemblée générale, soit sous forme papier, soit, sur décision du conseil d'administration publiée dans l'avis de réunion et l'avis de convocation, par télétransmission. Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité des actionnaires qui participent à l'assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunication permettant leur identification.

2.2.7 Clauses susceptibles d'avoir une incidence sur le contrôle de la société

Il n'existe pas de clauses particulières susceptibles d'avoir une incidence sur le contrôle de la société.

2.2.8 Affectation des résultats (art.24 des statuts)

Le compte de résultat qui récapitule les produits et les charges de l'exercice fait apparaître par différence, après déduction des amortissements et des provisions, le bénéfice ou la perte de l'exercice.

Sur le bénéfice de l'exercice diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, il est prélevé cinq pour cent (5 %) au moins pour constituer le fonds de réserve légale. Le prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque la réserve atteint le dixième du capital social.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice, diminué des pertes antérieures, ainsi que des sommes à porter en réserves en application de la loi ou des statuts et augmenté du report bénéficiaire. Sur ce bénéfice, l'assemblée générale peut prélever toutes sommes qu'elle juge à propos d'affecter à la dotation de tous fonds de réserves facultatives ou de reporter à nouveau.

2.2.9 Autres dispositions statutaires

a) Franchissements de seuils de participation

Outre l'obligation légale d'informer la société de la détention de certaines fractions du capital ou des droits de vote, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir un nombre d'actions égal ou supérieur à cinq pour cent (5%) du capital ou des droits de vote ou un multiple de ce pourcentage ou encore le tiers ou les deux tiers du capital ou des droits de vote est tenu, au plus tard le 4^{ème} jour de négociation suivant le jour de franchissement du seuil et avant la clôture du marché, de déclarer à la société, par lettre recommandée avec accusé de réception, le nombre total d'actions ou des droits de vote y attachés qu'il possède, ainsi que le nombre de titres qu'il possède donnant accès à terme aux actions à émettre et des droits de vote qui y seront attachés.

Cette obligation de déclaration des franchissements de seuils est également applicable pour les franchissements de seuil à la baisse.

Le déclarant devra certifier que la déclaration faite comprend bien tous les titres détenus ou possédés au sens du 1^{er} alinéa et indiquer la ou les dates d'acquisition.

Pour la détermination des seuils ci-dessus, il sera tenu compte également des actions détenues indirectement et des actions assimilées aux actions possédées telles que définies par les dispositions des articles L. 233-9 et suivants du Code de commerce.

Cette déclaration doit parvenir à l'Autorité des Marchés Financiers dans le délai susvisé.

A défaut d'avoir été déclarées dans les conditions ci-dessus, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées de droit de vote pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux (2) ans suivant la date de régularisation de la déclaration. Dans ce cas, les actions privées du droit de vote ne retrouvent ce droit qu'à l'expiration d'un délai de deux (2) ans suivant la date de régularisation de la notification.

Par ailleurs le Tribunal de Commerce, sur demande du président de la société, d'un actionnaire ou de l'AMF peut prononcer la suspension pour une durée n'excédant pas 5 ans, de tout ou partie des droits de vote de l'actionnaire défaillant.

La personne tenue à l'information doit déclarer, à l'occasion des franchissements de seuil de 10 %, 15 %, 20 % ou 25 % en capital ou en droit de vote, les objectifs qu'elle a l'intention de poursuivre au cours des six mois à venir.

b) Titres au porteur identifiables

La Société est autorisée à faire usage des dispositions légales prévues en matière d'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires. A cet effet, conformément aux dispositions de l'article L.228-2 du Code de commerce, la Société pourra demander, contre rémunération à sa charge, communication à tout organisme habilité des renseignements relatifs à l'identité de ses actionnaires et des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote, au nombre d'actions qu'ils détiennent et, le cas échéant, aux restrictions dont les titres peuvent être frappés.

Il n'existe pas de dispositions statutaires ou contractuelles restreignant les modifications de capital social par rapport aux dispositions légales ou réglementaires.

III – INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DECLARATIONS D’EXPERTS ET DECLARATIONS D’INTERETS

La direction du groupe n’a pas connaissance d’informations provenant de tiers ou de déclaration d’expert ou d’intérêt qui devrait être mentionnées dans le présent document de référence.

IV – DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

La société communique essentiellement avec ses actionnaires par le biais de son site internet (www.keyrus.fr) ainsi que par l’intermédiaire de son agence de diffusion des publications financières : Actus News.

La communication des éléments financiers trimestriels, semestriels et annuels se fait par le biais de communiqués de presse dont le calendrier pour l’année à venir est le suivant :

▪ Chiffre d’affaires 4 ^e trimestre 2011 :	6 février 2012
▪ Résultats annuels 2011 :	20 mars 2012
▪ Chiffre d’affaires 1 ^{er} trimestre 2012 :	3 mai 2012
▪ Assemblée Générale :	22 mai 2012
▪ Chiffre d’affaires 2 ^e trimestre 2012 :	26 juillet 2012
▪ Résultats semestriel 2012 :	13 septembre 2012
▪ Chiffre d’affaires 3 ^e trimestre 2012 :	6 novembre 2012
▪ Chiffre d’affaires 4 ^e trimestre 2012 :	7 février 2013

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

La réunion concernant les résultats de l’exercice 2011 a eu lieu le 20 mars 2012 et la réunion concernant les résultats du 1^{er} semestre 2012 est prévue le 13 septembre 2012.

Pendant la durée de validité du document de référence, les documents suivants peuvent être consultés au siège de la société :

- Les statuts de la société ;
- Tous les rapports, courriers et autres documents dont une partie est incluse ou visée dans le présent document de référence ;
- Les informations financières historiques de l’émetteur pour chacun des deux exercices précédant la publication du document de référence.

Les rapports annuels sont disponibles au siège social de la société, 155 rue Anatole France, 92300 Levallois Perret, ainsi que sur le site internet www.keyrus.com. Ces communiqués sont en outre relayés via un service professionnel de diffusion et consultables sur les principaux sites boursiers, accessibles à tous publics, tels que Boursorama, Boursier.com, Euronext...

- Le site internet www.keyrus.com propose dans une rubrique dédiée aux actionnaires, analystes/investisseurs et journalistes l’ensemble des informations financières et d’activité de **Keyrus** mises à jour, en français et en anglais. Les communiqués de **Keyrus** y sont clairement disponibles ainsi que tous les documents utiles aux actionnaires : Documents de références, Comptes consolidés semestriels, Notes de rachat d’action...
- **Keyrus** participe occasionnellement à des salons (Smallcap et Midcap events), à des roadshows ainsi qu’à d’autres manifestations destinées aux analystes, investisseurs et actionnaires afin d’offrir une communication active sur les activités et résultats du Groupe tout au long de l’année.

- Un Service Titre assure en propre et gratuitement la tenue des comptes titres au nominatif pur. Les actionnaires souhaitant inscrire leurs titres sous cette forme peuvent le faire en adressant leur demande à :

CACEIS
 Services Financiers Emetteurs
 14 rue Rouget de Lisle
 92862 ISSY LES MOULINEAUX Cedex 09

Un service d'informations aux actionnaires et investisseurs, interne à l'entreprise, est disponible du **lundi au vendredi de 9H00 à 18H00**, au siège de l'entreprise.

V - CONTROLLEURS LEGAUX DES COMPTES

5.1 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^{er} décembre 1999
 Date d'expiration du présent mandat : A l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2016.

CABINET RBA

Représenté par Madame Soly BENZAQUEN

5, rue de Prony
 75017 Paris

Date du premier mandat : Assemblée Générale Extraordinaire du 1^{er} décembre 1999
 Date d'expiration du présent mandat : A l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2016.

5.2 COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLEANTS

Bureau d'Etudes Administratives Sociales et Comptables

Représenté par Monsieur Alain PONS

7, villa Houssay
 92200 Neuilly-sur-Seine

Monsieur Jean Claude SARFATI

5, rue de Prony
 75017 Paris

TABLEAU RELATIF A LA PUBLICITE DES HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

en k€	Deloitte & Associés				RBA				Mazars & Associés				Pontbrian Roy Ethier & associés				
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	
Audit																	
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés																	
- Emetteur	96	105	75%	76%	49	37	64%	63%	-	-	0%	0%			0%	0%	
- Filiales intégrées globalement	32	34	25%	24%	28	22	36%	37%	22	22	100%	100%	14	14	100%	100%	
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes																	
- Emetteur	-	-			-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	
- Filiales intégrées globalement	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	
<i>Sous-total</i>	128	139	100%	100%	77	59	100%	100%	22	22	100%	100%	14	14	100%	100%	
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement																	
- Juridique, fiscal, social	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	
- Autres (à préciser si > 10 % des honoraires d'audit)	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	
<i>Sous-total</i>	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	-	-	0%	0%	
TOTAL	128	139	100%	100%	77	59	100%	100%	22	22	100%	100%	14	14	100%	100%	

Les auditeurs des filiales du Groupe **Keyrus** sont MAZARS & ASSOCIES pour **Keyrus** do Brazil, 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 2011 et 2010 concernent principalement les services professionnels rendus pour la revue et la certification des comptes consolidés du groupe **Keyrus**, et notamment les diligences pour le contrôle des comptes établis au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne, la certification des états financiers statutaires des filiales du Groupe, le respect des réglementations au plan local, et la revue des documents enregistrés auprès de l'AMF.

VI - PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT

6.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT

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

6.2 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE

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

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion ci-joint figurant en page 81 présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document. »

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 26 avril 2012

Eric COHEN
Président-Directeur Général

TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Afin de faciliter la lecture de ce rapport annuel 2011 déposé comme document de référence 2011, la table de concordance suivante permet d'identifier les principales rubriques requises par le Règlement Européen N° 809/ 2004 de la Commission du 29 avril 2004.

Rubriques du Règlement	Pages du Document de Référence
1 – PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT	226
2 – CONTROLEURS LÉGAUX DES COMPTES	225
3 – INFORMATIONS FINANCIÈRES SÉLECTIONNÉES	3
4 – FACTEURS DE RISQUES.....	88
5 – INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR	
- Historique et évolution de la Société.....	4
- Informations juridiques concernant la Société.....	207
- Investissements.....	42
6 – APERÇU DES ACTIVITÉS	
- Principales activités.....	5
- Marché des Services Informatiques	30
- Principaux marchés.....	34
- Concurrence.....	37
7 – ORGANIGRAMME	
- Description et organigramme du Groupe	38
- Principales filiales du Groupe.....	39
8 – PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS.....	S.O.
9 – EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET RÉSULTAT.....	84
10 – TRÉSORERIE ET CAPITAUX	
- Informations sur les capitaux.....	156
- Flux de trésorerie.....	135
- Conditions d'emprunts, structure de financement de l'émetteur et restrictions à l'utilisation des capitaux.....	155
11 – RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES.....	43
12 – INFORMATIONS SUR LES TENDANCES.....	85
13 – PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE.....	S.O.

14 – ORGANES D’ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE.....	53
15 – RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES.....	55
16 – FONCTIONNEMENT DES ORGANES D’ADMINISTRATION ET DE DIRECTION...62	
17 – SALARIÉS.....	49
18 – PRINCIPAUX ACTIONNAIRES.....	97 & 103
19 – OPÉRATIONS AVEC DES APPARENTÉS.....	53
20 – INFORMATIONS FINANCIERES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L’ÉMETTEUR	
- Etats financiers.....	130
- Informations financières historiques.....	130
- Vérification des informations financières.....	163 & 181
- Politique de distribution de dividendes	185
- Procédures judiciaire et d’arbitrage.....	186
21 – INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	
- Capital social.....	210
- Acte constitutif et statuts.....	219
22 – CONTRATS IMPORTANTS.....	S.O.
23 – INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DÉCLARATIONS D’EXPERTS ET DÉCLARATIONS D’INTÉRÊTS.....	224
24 – DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC.....	224
25 – INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS.....	145

Légende : S.O. : Sans Objet