

RCS : NANTERRE

Code greffe : 9201

Documents comptables

REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIETES

**Le greffier du tribunal de commerce de NANTERRE atteste l'exactitude des informations transmises ci-après**

Nature du document : Documents comptables (B-C)

Numéro de gestion : 2004 B 05521

Numéro SIREN : 400 149 647

Nom ou dénomination : KEYRUS

Ce dépôt a été enregistré le 19/07/2021 sous le numéro de dépôt 38377

# KEYRUS

Société anonyme

155 Rue Anatole France,

92300 Levallois-Perret

---

## **Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés**

Exercice clos le 31 décembre 2020

RBA  
5 rue de Prony  
75017 Paris

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

# KEYRUS

Société anonyme

155 Rue Anatole France,

92300 Levallois-Perret

---

## Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2020

---

A l'assemblée générale de la société KEYRUS

### Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société KEYRUS relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2020, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

## **Fondement de l'opinion**

### Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

### Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2020 à la date d'émission de notre rapport.

### Justification des appréciations

La crise mondiale liée à la pandémie de COVID-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les appréciations suivantes qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importantes pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice.

### Goodwills

Les goodwills sont évalués selon les modalités présentées dans le paragraphe 7 de l'annexe aux comptes consolidés. Nous avons examiné le caractère approprié de ces méthodes comptables et procédé à l'appréciation du caractère raisonnable des estimations retenues pour déterminer la valeur d'utilité des titres de participation et les créances rattachées.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

### **Vérifications spécifiques**

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

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

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

### **Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés**

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

### **Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés**

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie

significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Paris et Paris - La Défense, le 30 avril 2021

Les commissaires aux comptes

RBA

Deloitte & Associés

A stylized blue ink signature in cursive script, appearing to read 'Soly'.

Soly BENZAQUEN

A stylized blue ink signature in cursive script, appearing to read 'Aïdan'.

Albert AÏDAN

## V - ETATS FINANCIERS CONSOLIDES

### 5.1 ETATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2020

#### 5.1.1 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

En milliers d'€	Notes	31/12/2020 12 mois	31/12/2019 12 mois
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>5</b>	<b>260 927</b>	<b>286 703</b>
Autres produits de l'activité		291	1 462
<b>Total produits des activités ordinaires</b>		<b>261 218</b>	<b>288 165</b>
Achats consommés		-82 707	-100 212
Charges de personnel	<b>6</b>	-153 497	-170 394
Impôts et taxes		-2 476	-2 091
Dotations aux Amortissements	<b>13</b>	-10 995	-9 631
Dotations et Reprises aux Provisions et Pertes de valeur		-1 504	51
Autres produits et charges opérationnels courants	<b>7</b>	-891	-317
<b>Résultat Opérationnel Courant</b>		<b>9 149</b>	<b>5 573</b>
Autres produits et charges opérationnels	<b>8</b>	-2 212	-2 969
<b>Résultat Opérationnel</b>		<b>6 936</b>	<b>2 603</b>
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	<b>9</b>	201	-39
Coût de l'endettement financier brut	<b>9</b>	-1 854	-2 248
Autres produits et charges financiers	<b>9</b>	1 846	-1 024
<b>Résultat avant impôt</b>		<b>7 129</b>	<b>-708</b>
Impôts sur le résultat	<b>10</b>	-4 130	-4 802
<b>Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence</b>		<b>-319</b>	<b>-</b>
<b>Résultat net</b>		<b>2 681</b>	<b>-5 511</b>
Dont:			
Part du Groupe		776	-6 007
<i>Part des minoritaires</i>		<i>1 905</i>	<i>496</i>
Résultat par action	<b>11</b>	0,05	-0,38
Résultat dilué par action		0,05	-0,38



## 5.1.2 ETAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

<i>Etat du résultat net et des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres</i>		
<i>En milliers d'euros</i>	<i>31/12/2020 12 mois</i>	<i>31/12/2019 12 mois</i>
Résultat net de l'ensemble consolidé	2 681	-5 511
<b>Autres éléments du résultat global :</b>		
<b>Eléments ne devant pas être reclassés en résultat net :</b>		
- Réévaluations au titre des régimes à prestations définies	-308	-412
- Impôts sur les éléments ne devant pas être reclassés	86	130
<b>Sous total des éléments ne devant pas être reclassés</b>	<b>-222</b>	<b>-282</b>
<b>Eléments devant être reclassé ultérieurement en résultat net :</b>		
- Ecart de conversion	-1 335	702
- Impôts sur les éléments devant être reclassés	60	-65
<b>Sous total des éléments devant être reclassés</b>	<b>-1 274</b>	<b>637</b>
<b>Total des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres nets d'impôts</b>	<b>-1 496</b>	<b>356</b>
<b>Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres</b>	<b>1 185</b>	<b>-5 155</b>
<i>Dont part du Groupe</i>	<i>-147</i>	<i>-5 747</i>
<i>Dont part des intérêts minoritaires</i>	<i>1 332</i>	<i>592</i>

ACTIF	Notes	En milliers d'€	
		31/12/2020	31/12/2019
Goodwill	12	68 881	56 345
Immobilisations Incorporelles	13	6 228	5 410
Immobilisations Corporelles	13	5 636	6 341
Droits d'utilisation (IFRS 16)	14	35 708	30 745
Titres mis en équivalence		1 181	
Autres actifs non courants	15	29 292	31 531
Impôts différés actifs	10	5 968	5 876
<b>Total Actif Non Courant</b>		<b>152 894</b>	<b>136 248</b>
Stocks et en cours	16	12	66
Créances clients et autres débiteurs	17	106 646	121 785
Instruments financiers dérivés actifs		118	113
Trésorerie et équivalents de trésorerie	18	61 887	30 314
<b>Total Actif Courant</b>		<b>168 664</b>	<b>152 278</b>
<b>Total de l'actif</b>		<b>321 558</b>	<b>288 526</b>
PASSIF	Notes	31/12/2020	31/12/2019
Capital		4 241	4 241
Primes d'émission		20 942	20 942
Réserves consolidées		17 685	31 419
Résultat consolidé		776	-6 007
<b>Capitaux Propres Part du Groupe</b>		<b>43 645</b>	<b>50 596</b>
Intérêts minoritaires		3 351	2 514
<b>Total des capitaux propres</b>		<b>46 995</b>	<b>53 110</b>
Provisions	20	9 650	10 420
Passif financiers	22	58 258	40 629
Obligations locatives (IFRS 16)	22	29 349	23 591
Impôts différés passifs	10	1 019	989
<b>Total Passif Non Courant</b>		<b>98 276</b>	<b>75 628</b>
Provisions	20	4 722	2 159
Passifs financiers	22	39 925	43 061
Obligations locatives (IFRS 16)	22	6 522	7 145
Dettes fournisseurs et autres créditeurs	23	35 599	30 908
Dettes fiscales et sociales	23	58 825	46 634
Autres passifs	23	30 693	29 881
<b>Total Passif Courant</b>		<b>176 287</b>	<b>159 788</b>
<b>Total du passif</b>		<b>321 558</b>	<b>288 526</b>

## 5.1.4 TABLEAUX DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

OPERATIONS	En milliers d'€	
	31/12/2020	31/12/2019
Résultat net	2 681	-5 511
Gains et pertes latents liés aux variations de juste valeur	-1 311	-242
Dotations nettes Amortissements et pertes de valeurs	13 008	10 148
Élim. des profits/pertes sur actualisation des créances en dettes	-1 620	83
Charges et produits calculés liés aux stock-options et assimilés	36	229
Plus et moins-values de cession	-764	258
Quote-part de résultat liée aux SME	319	
Résultat de dilution		
Élim. des autres charges et produits calculés	102	101
Capacité d'autofinancement après coût de l'endettement financier net et impôt	12 450	5 067
Coût de l'endettement financier net	1 652	2 287
Charge d'impôt (y compris impôts différés)	4 130	4 802
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier et impôt	18 232	12 156
Impôts versés	-3 276	-3 242
Variation du BFR	36 987	1 109
Flux net de trésorerie généré par l'activité	51 943	10 023
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	-4 068	-4 901
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles		10
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations financières		
Autres flux liés aux opérations d'investissement	85	
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations financières	-850	-893
Incidence des variations de périmètre	-7 922	-648
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement	-12 755	-6 432
Sommes reçues des actionnaires lors d'augmentations de capital	466	
Sommes reçues lors de l'exercice des stock-options		
Dividendes versés	-380	-254
Rachats et reventes d'actions propres	24	-287
Remboursements d'emprunts (y compris dettes locatives)	-34 372	-35 202
Encaissements liés aux nouveaux emprunts	31 814	37 136
Intérêts financiers nets versés	-1 670	-2 125
Autres flux liés aux opérations de financement	-2 466	-146
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement	-6 585	-878
Incidence des variations des cours des devises	-734	148
Incidence des changements de principes comptables		
Variation de trésorerie	31 869	2 860
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets des découverts bancaires à l'ouverture	29 980	27 120
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets des découverts bancaires à la clôture	61 849	29 980
(Note 17)		

## 5.1.5 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

En milliers d'euros	Capital Social	Prime d'émission	Réserves de consolidation	Différence de conversion	Résultat consolidé	Capitaux propres Part du groupe	Intérêts des minoritaires	Total capitaux propres consolidés
Solde au 31/12/2018	4 241	20 942	24 386	-808	8 785	57 547	2 233	59 780
Affectation résultat & reclassement			8 785		-8 785			
Incidence des changements de méthodes								
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres			-347	606		259	96	356
Résultat 2019					-6 007	-6 007	496	-5 511
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres			-347	606	-6 007	-5 747	592	-5 155
Augmentation de capital								
Dividendes distribués							-54	-54
Variation de l'auto détention			-287			-287		-287
Variation de périmètre ou de % d'intérêt sans perte de contrôle			-80			-80	-122	-202
Put sur intérêts minoritaires			-1 066			-1 066	-135	-1 201
Actions gratuites			229			229		229
Autres								
Solde au 31/12/2019	4 241	20 942	31 621	-202	-6 007	50 596	2 514	53 110
Affectation résultat & reclassement			-6 007		6 007			
Incidence des changements de méthodes								
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres			-160	-763		-924	-572	-1 496
Résultat 2020					776	776	1 905	2 681
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres			-160	-763	776	-147	1 332	1 185
Augmentation de capital							468	468
Dividendes distribués								
Variation de l'auto détention			24			24		24
Variation de périmètre ou de % d'intérêt sans perte de contrôle			-921			-921	3 458	2 537
Put sur intérêts minoritaires			-5 932			-5 932	-4 431	-10 363
Actions gratuites			36			36		36
Autres			-1			-1		-1
Solde au 31/12/2020	4 241	20 942	18 660	-965	776	43 655	3 340	46 995

## 5.1.6 NOTES AUX COMPTES

(Les montants sont exprimés en K€ sauf mention contraire)

### GENERALITES

Keyrus (« la Société ») est une société anonyme, de droit français. Les actions de la Société sont admises à la cote sur le système multilatéral de négociation Euronext Growth Paris depuis le 2 mars 2021.

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2020 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 22 avril 2021. Il a finalisé le Rapport Financier Annuel le 30 avril 2021 et a donné son autorisation de publication des états financiers consolidés au 31 décembre 2020. Ces comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée générale des actionnaires.

## NOTE 1. – PRINCIPES COMPTABLES

Les comptes consolidés de Keyrus et de ses filiales (ci-après le « Groupe ») qui sont publiés au titre de l'exercice 2020 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 2020. Elles comprennent les normes approuvées par l'International Accounting Standards Board (« IASB »), c'est à dire les normes IFRS, les normes comptables internationales (« IAS ») et les interprétations émanant de l'International Financial Reporting Interpretations Committee (« IFRIC ») ou de l'ancien Standing Interpretations Committee (« SIC »).

Pour rappel, dans le cadre des options offertes par la norme IAS 1, le Groupe avait décidé en 2005 :

- de ne pas procéder au retraitement rétrospectif des écarts d'acquisition constatés avant le 1er janvier 2004 ;
- de transférer en « réserves consolidées » les écarts de conversion cumulés au 1er janvier 2004 ;
- de comptabiliser les écarts actuariels sur les engagements envers les salariés non encore constatés au 1er janvier 2004 en provisions pour retraites en contrepartie des capitaux propres.

Toutes les normes et interprétations appliquées par le groupe Keyrus dans les présents comptes sont compatibles avec les directives européennes d'une part et les normes et interprétations adoptées par l'Union Européenne d'autre part. Sauf indication contraire, ces méthodes ont été appliquées de façon permanente à tous les exercices présentés.

## EVOLUTION DES RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les méthodes comptables et règles d'évaluation appliquées par le Groupe dans les comptes consolidés au 31 décembre 2020 sont identiques à celles retenues pour les comptes au 31 décembre 2019 à l'exception des normes, amendements de normes et interprétations dont l'application est obligatoire à compter du 1er janvier 2020 et qui n'avaient pas été appliqués par anticipation par le Groupe.

Le Groupe n'a appliqué de façon anticipée aucune des nouvelles normes et interprétations mentionnées ci-après qui pourraient le concerner et dont l'application n'est pas obligatoire au 1er janvier 2020 :

- **IFRS 17 – Contrats d'assurance**
- **Amendements à IAS 1 et IAS 8 – Définition de la matérialité dans les états financiers**

Ces nouvelles normes et amendements n'ont pas encore été adoptés par l'Union européenne et ne peuvent donc pas être appliqués par anticipation, quand bien même la norme l'autoriserait.

Le Groupe est en cours d'appréciation des impacts consécutifs à la première application de ces nouveaux textes.

### Amendements et Interprétations entrant en vigueur en 2020

- Amendements à IFRS 3 – Regroupements d'entreprise: Définition d'une entreprise
- Réforme des taux interbancaires de référence – Amendements à IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7

Ces amendements et réforme n'ont pas d'incidence significative sur les comptes consolidés au 31 décembre 2020.

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

## 1) MÉTHODES DE CONSOLIDATION :

- I. Les filiales (sociétés contrôlées) sont consolidées par intégration globale. Par contrôle on entend le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles d'une entreprise afin d'obtenir des avantages de ses activités, le pouvoir s'accompagnant généralement de la détention de plus de la moitié des droits de vote. Les filiales sont consolidées par intégration globale à compter de la date à laquelle le contrôle est transféré au Groupe. Elles sont déconsolidées à compter de la date à laquelle le contrôle cesse d'être exercé. Toutes les transactions internes sont éliminées en consolidation.
- II. Les entreprises associées sont toutes les entités dont le Groupe ne détient pas le contrôle, mais sur lesquelles il exerce une influence notable qui s'accompagne généralement d'une participation comprise entre 20% et 50% des droits de vote. Les participations dans les entreprises associées sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence et initialement comptabilisées à leur coût. La participation du Groupe dans les entreprises associées comprend le goodwill (net de tout cumul de pertes de valeur) identifié lors de l'acquisition. La quote-part du Groupe



dans le résultat des entreprises associées postérieurement à l'acquisition est comptabilisée en résultat consolidé. Lorsque la quote-part du Groupe dans les pertes d'une entreprise associée est supérieure ou égale à sa participation dans l'entreprise associée, y compris toute créance non garantie, le Groupe ne comptabilise pas de pertes additionnelles, sauf s'il a encouru une obligation ou effectué des paiements au nom de l'entreprise associée. Les gains latents sur les transactions entre le Groupe et ses entreprises associées sont éliminés en proportion de la participation du Groupe dans les entreprises associées. Les pertes latentes sont également éliminées, à moins qu'en cas d'actif cédé, la transaction n'indique une perte de valeur. Les méthodes comptables des entreprises associées ont été modifiées lorsque nécessaire afin de les aligner sur celles adoptées par le Groupe. Les gains et les pertes de dilution dans les entreprises associées sont comptabilisés au compte de résultat.

## **2) REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES :**

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

## **3) INTÉRÊTS MINORITAIRES :**

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

- à la juste valeur, comptabilisation d'un goodwill pour le groupe et un goodwill pour les minoritaires
- à la juste valeur, sur la base de la quote-part dans l'actif net identifiable, comptabilisation d'un goodwill pour uniquement pour la quote-part détenue

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

La contrepartie de la dette induite par ces engagements est :

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

## **4) CONVERSION DES COMPTES EXPRIMÉS EN MONNAIES ÉTRANGÈRES :**

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

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

## **5) CONVERSION DES TRANSACTIONS LIBELLÉES EN MONNAIES ÉTRANGÈRES :**

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

## 6) **IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES :**

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

En application d'IAS 38, les frais de développement sont activés s'ils respectent les 5 critères suivants le permettant :

- Coût individualisé et mesuré de manière fiable
- Faisabilité technique de fabrication de produit ou du procédé
- Intention de produire et commercialiser ou d'utiliser
- Existence d'un marché ou d'une utilisation interne générant des ressources
- Existence de ressources suffisantes pour mener à bien le projet (techniques et financières)

Au cours de l'exercice 2020, le Groupe a reconnu 0,2M€ au titre de frais de développement de produits informatique en application d'IAS 38.

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

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

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

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

### Immobilisations corporelles :

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût historique d'acquisition pour le groupe diminué des amortissements cumulés et des pertes de valeurs constatées.

Les amortissements sont généralement pratiqués en fonction des durées normales d'utilisation suivantes :

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

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

Les biens financés par un contrat de crédit-bail ou de location de longue durée, qui en substance transfèrent tous les risques et avantages liés à la propriété de l'actif au locataire, sont comptabilisés dans l'actif immobilisé. Concernant les contrats de location, le groupe applique la norme IFRS 16 depuis le 1<sup>er</sup> Janvier 2019.

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

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

## 7) GOODWILLS :

Les goodwills représentent l'excédent du coût d'une acquisition sur la juste valeur de la quote-part du Groupe dans les actifs nets identifiables de la filiale à la date d'acquisition. Le goodwill se rapportant à l'acquisition d'entreprises associées est inclus dans les titres des participations.

Le groupe réexamine, une fois par an, ainsi qu'à chaque indice de perte de valeur ; la valeur des écarts d'acquisitions associés à ses UGT (Unité Génératrices de Trésorerie). Le groupe s'assure que la valeur recouvrable des UGT testées excède la valeur nette comptable, incluant les écarts d'acquisition. La valeur recouvrable est déterminée comme la plus élevée entre la valeur d'utilité, déterminée par l'actualisation des flux de trésorerie futurs selon la méthode dite des DCF (discounted cash flows) et d'une valeur terminale. Les hypothèses retenues en termes de variation du chiffre d'affaires et de valeurs terminales sont raisonnables et conformes aux données de marché disponibles pour chacune des UGT ainsi qu'à leurs budgets validés par leurs comités de Direction.

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.

## 8) ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS :

Ce poste comprend essentiellement des prêts, des dépôts de garantie et des titres de participation non consolidés. Les prêts sont comptabilisés au coût amorti.

Une dépréciation est constatée en résultat en cas de perte de valeur durable ou de risque de non remboursement. En application de la norme IFRS 9, les titres de participation non consolidés et les autres titres immobilisés sont évalués à la juste valeur en contrepartie du résultat à la date de clôture.

## 9) STOCKS :

Les stocks sont évalués au plus bas de leur coût de revient et de leur valeur nette de réalisation. Les coûts de revient sont généralement calculés selon la méthode du coût moyen pondéré. La valeur nette de réalisation représente le prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts attendus pour l'achèvement ou la réalisation de la vente.

## 10) CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS :

Les créances commerciales et autres créances sont comptabilisées à leur coût d'acquisition diminué des corrections de valeur.

## 11) TITRES D'AUTOCONTRÔLE :

Les titres d'autocontrôle sont enregistrés pour leur coût d'acquisition, en diminution des capitaux propres. Les résultats de cession de ces titres sont imputés directement dans les capitaux propres et ne contribuent pas au résultat de l'exercice.

## 12) PROVISIONS POUR PENSIONS, INDEMNITÉS DE FIN DE CARRIÈRE ET AUTRES AVANTAGES DU PERSONNEL :

En accord avec les lois et pratiques de chaque pays dans lequel il est implanté, le Groupe participe à des régimes de retraite.

Dans le cadre des régimes à cotisations définies, le Groupe n'a pas d'autres obligations que le paiement des cotisations.

Dans le cadre des régimes à prestations définies, le Groupe provisionne son obligation au titre des prestations de retraite définies pour ses salariés.

Régimes à cotisations définies : Pour les régimes de base et autres régimes à cotisations définies, le groupe comptabilise en charges les cotisations à payer lorsqu'elles sont dues et aucune provision n'est comptabilisée, le Groupe n'étant pas engagé au-delà des cotisations versées.

Régimes à prestations définies : Pour les régimes de retraite à prestations définies et les indemnités de cessation de service, les estimations des obligations du Groupe sont calculées annuellement, conformément à la norme IAS 19 – "Avantages du personnel", en utilisant la méthode des unités de crédit projetées.

Cette méthode prend en compte, sur la base d'hypothèses actuarielles, la probabilité de durée de service future du salarié, le niveau de rémunération futur, l'espérance de vie et la rotation du personnel. L'obligation est actualisée en utilisant un taux d'actualisation approprié pour chaque pays où sont situés les engagements. Elle est comptabilisée



au prorata des années de service des salariés. Lorsque les prestations sont préfinancées au travers de fonds externes, les actifs détenus au travers de ces fonds sont évalués à leur juste valeur à la date de clôture de l'exercice.

Au compte de résultat sont reportés le coût des services rendus qui constate l'augmentation des obligations liée à l'acquisition d'une année d'ancienneté supplémentaire, les gains et pertes actuariels et la charge d'intérêt sur l'obligation qui traduit la désactualisation des obligations sont enregistrés en réserve. Le rendement long terme attendu des investissements des fonds de pensions est porté en déduction de ces charges. Les effets ayant un impact sur le résultat sont comptabilisés dans le résultat opérationnel courant hors l'impact de la désactualisation qui est inclus dans le résultat financier.

### **13) PROVISIONS POUR RESTRUCTURATION :**

Le coût des actions de restructuration est intégralement provisionné dans l'exercice lorsqu'il résulte d'une obligation du groupe, vis-à-vis de tiers, ayant pour origine la décision prise par l'organe compétent et matérialisée avant la date de clôture par l'annonce de cette décision aux tiers concernés. Ce coût correspond essentiellement aux indemnités de licenciement, aux coûts des préavis non effectués et coûts de formation des personnes devant partir et aux autres coûts liés aux fermetures de sites.

Les montants provisionnés correspondant à des prévisions de décaissements futurs à effectuer dans le cadre des plans de restructuration sont évalués pour leur valeur actuelle lorsque l'échéancier des paiements est tel que l'effet de la valeur temps est jugé significatif. L'effet du passage du temps est comptabilisé en coût de financement.

### **14) PROVISIONS GARANTIE / RISQUES PROJETS :**

Certains contrats de prestations de services au forfait sont assortis d'une période de garantie. L'évaluation du coût de la garantie est basée sur l'analyse des données historiques. Par ailleurs, une provision complémentaire est le cas échéant dotée pour couvrir :

- Des risques spécifiques de réalisation et de bonne fin sur certains projets,
- Des risques liés à l'utilisation de technologie émergente dans le cadre de contrats clients.

### **15) INSTRUMENTS HYBRIDES :**

Certains instruments financiers contiennent à la fois une composante de passif financier et une composante de capitaux propres. C'est notamment le cas des obligations à bons de souscriptions et / ou d'acquisition d'actions. Les différentes composantes de ces instruments sont comptabilisées dans les capitaux propres et dans les passifs financiers pour leurs parts respectives, telles que définies dans la norme IAS 32 – "Instruments financiers : Présentation". La composante classée en passif financier est évaluée en date d'émission. Elle correspond à la valeur des flux futurs de trésorerie contractuels (incluant les coupons et le remboursement) actualisés au taux de marché (tenant compte du risque de crédit à l'émission) d'un instrument similaire présentant les mêmes conditions (maturité, flux de trésorerie) mais sans option de conversion ou de remboursement en actions. La composante classée en capitaux propres est évaluée par différence entre le montant de l'émission et la composante passif financier comme définie précédemment.

### **16) EMPRUNTS PORTANT INTÉRÊT :**

Les emprunts portant intérêts sont comptabilisés à leur valeur nominale d'origine, diminuée des coûts de transaction directement imputables. Ils sont ensuite comptabilisés au coût amorti. La différence entre le coût amorti et la valeur de remboursement est reprise en résultat en fonction de leur taux d'intérêt effectif sur la durée des emprunts.

### **17) IMPÔTS DIFFÉRÉS :**

Des impôts différés sont calculés sur toutes les différences temporelles entre la base imposable et la valeur en consolidation des actifs et passifs. Celles-ci comprennent notamment l'élimination des écritures constatées dans les comptes individuels des filiales en application des options fiscales dérogatoires. Les impôts différés actifs sont comptabilisés dans la mesure où la société dispose de différences temporelles imposables suffisantes ou d'autres indications convaincantes montrant qu'elle disposera de bénéfices imposables suffisants sur lesquels pourront être imputés les pertes fiscales et crédits d'impôt non utilisés. La règle du report variable est appliquée et les effets des modifications des taux d'imposition sont inscrits dans les capitaux propres ou dans le résultat de l'exercice au cours duquel le changement de taux est décidé.

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

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

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

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

## **18) CHIFFRE D'AFFAIRES :**

Les revenus sont constitués par les ventes de marchandises, les ventes de services produits dans le cadre des activités principales du groupe et les produits des licences (nets de T.V.A.). Le chiffre d'affaires est reconnu, conformément à la norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients », au moment où le Groupe transfère le contrôle des produits ou service à ses clients soit à une date donnée dans le temps, soit en continu. Le contrôle d'un actif s'entend de la capacité de décider de l'utilisation de celui-ci et d'en tirer la quasi-totalité des avantages résiduels. Ils sont évalués à un montant qui reflète la contrepartie à laquelle le Groupe s'attend à avoir droit en échange du transfert de biens ou de services à un client.

En général, le chiffre d'affaires relatif à la vente de biens et d'équipements est comptabilisé lorsqu'il existe un accord formel avec le client, que la livraison est intervenue, que le montant du revenu peut être mesuré de façon fiable et qu'il est probable que les avantages économiques associés à cette transaction reviendront au groupe.

Pour le chiffre d'affaires relatif aux licences, ventes ou autres revenus associés à des logiciels, le groupe reconnaît le revenu en général à la livraison du logiciel. Pour les transactions impliquant des prestations de services, le groupe reconnaît des revenus sur la période au cours de laquelle les services sont rendus à l'avancement.

Pour les transactions ne comprenant que des services, des prestations de formation ou de conseils, le chiffre d'affaires n'est comptabilisé que lorsque les services sont rendus et selon la méthode d'avancement des coûts car le client reçoit et consomme de façon continue les avantages des services ou prestations.

Les revenus relatifs à de la maintenance, y compris le support client postérieurement à un contrat, sont différés et reconnus au prorata du temps écoulé sur la période contractuelle de service.

Le groupe réalise une analyse du revenu selon IFRS 15 en fonction des différentes catégories de chiffre d'affaires.

Lorsque le Groupe revend des logiciels et des équipements informatiques achetés auprès de fournisseurs externes, il mène une analyse de la nature de sa relation avec ses clients pour déterminer s'il agit comme un principal ou comme un agent dans la livraison des biens et services. Le Groupe agit comme un principal s'il contrôle le bien ou le service avant son transfert au client. Dans ce cas, le chiffre d'affaires est reconnu sur une base brute. Lorsque le Groupe agit en tant qu'agent, le chiffre d'affaires est reconnu sur une base nette (net des facturations des fournisseurs) correspondant à la rémunération ou commission du Groupe en tant qu'agent. Dans ce cas, le Groupe n'a pas la responsabilité première de l'exécution du contrat, n'a ni le risque de stock, ni la maîtrise des prix et n'a pas d'apport technologique à la solution vendue.

Le Groupe est amené à signer des contrats de services à éléments multiples, pouvant correspondre à une combinaison de différents biens et/ou services. Lorsque ces activités transfèrent au client le contrôle d'un service ou d'un bien distinct dont le client peut bénéficier indépendamment des services récurrents, elles sont traitées comme des obligations de performance distinctes et le chiffre d'affaires est reconnu de manière séparée pour chacun des éléments selon sa nature.

Lorsqu'un contrat contient plusieurs obligations de performance, le prix est alloué à chacune d'elles soit sur la base de son prix de vente individuel, soit sur la base du coût de revient majoré.

## **19) RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT ET RÉSULTAT OPÉRATIONNEL :**

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

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

## **20) COÛT DE FINANCEMENT :**

Il inclut les charges et produits d'intérêts sur les dettes financières (y compris dettes sur contrat de location financement) et la trésorerie totale (trésorerie, équivalents de trésorerie et valeurs mobilières de placement).

## **21) TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE :**

Conformément à la norme IAS 7 « Tableau des flux de trésorerie », la trésorerie figurant dans le tableau des flux de trésorerie consolidés, comprend les disponibilités ainsi que les placements à court terme, très liquides, facilement convertibles en un montant connu de liquidité et qui sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur. Les placements dans des actions cotées, les placements à plus de trois mois sans possibilité de sortie anticipée ainsi que les comptes bancaires faisant l'objet de restrictions sont exclus de la trésorerie du tableau des flux de trésorerie. Conformément à la norme IFRS 9 « Instruments financiers », les valeurs mobilières de placement sont évaluées à leur juste valeur par le compte de résultat. Aucun placement n'est analysé comme étant détenu jusqu'à l'échéance. Pour les placements considérés comme détenus à des fins de transaction, les variations de juste valeur sont comptabilisées systématiquement en résultat.

Pour les besoins du tableau des flux de trésorerie, les découverts bancaires sont présentés en net de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

## 22) DROITS D'UTILISATION

Le groupe évalue si un contrat est un contrat de location ou contient un contrat de location à la date d'entrée en vigueur du contrat.

Les contrats de location sont reconnus à l'actif comme un droit d'utilisation et au passif comme une dette (obligation locatives). Chaque paiement de loyer est réparti entre la dette et le coût financier. Le coût financier est imputé au résultat au cours de la période de location de façon à produire un taux d'intérêt périodique constant sur le solde restant du passif pour chaque période.

L'actif « Droits d'utilisation » relatif aux contrats de location comprend initialement le montant de l'obligation locative. Concernant les locations de véhicules, le groupe recherche la composante locative des composantes non locatives. Les composantes non locatives sont comptabilisées selon leur nature en charges. Le droit d'utilisation relatif aux contrats de location est amorti sur la durée de la location, sauf pour les contrats de location qui comprennent pour une option d'achat qu'il est raisonnablement certain que le groupe va exercer, dans ce cas la durée d'amortissement retenue pour le droit d'utilisation est la durée de vie du bien.

Les actifs et les passifs issus du contrat de location sont initialement mesurés sur la base de la valeur actualisée. Les passifs de location comprennent la valeur actualisée nette des paiements de location. Les paiements au titre des contrats de location peuvent notamment inclure des paiements fixes ou variables qui dépendent d'un taux ou indice connu au début du contrat. La durée retenue pour le calcul de la dette de loyers correspond en général à la durée ferme du contrat sauf si une intention de renouveler ou de résilier le contrat est raisonnablement certaine.

Les paiements de loyers sont actualisés en utilisant le taux d'emprunt marginal du preneur. Ce dernier représente le taux que le preneur devrait payer pour emprunter les fonds nécessaires pour obtenir un actif de valeur similaire dans un environnement économique similaire avec des conditions similaires. Ces taux d'actualisation ont été déterminés par pays, selon la nature du sous-jacent (bureaux, voiture) et en tenant compte des durée de vie des contrats.

Les paiements associés aux locations à court terme et à la location d'actifs dont le bien sous-jacents est de faible valeur sont comptabilisés selon la méthode linéaire comme une charge. Les locations à court terme sont des locations d'une durée de 12 mois ou moins. Les biens de faible valeur comprennent l'équipement informatique et les petits meubles de bureau dont la valeur est inférieure à \$5000.

Le groupe a recours à trois natures de contrats de locations :

- Contrats de location immobiliers : Le groupe loue des bureaux. Les conditions sont négociées au cas par cas et contiennent des modalités différentes. Les contrats de location sont conclus pour une durée généralement comprise entre 2 et 9 ans.
- Contrat de location de véhicules : Le groupe loue des véhicules. Les contrats de location sont conclus pour une durée généralement comprise entre 2 et 4 ans.
- Contrats de location de matériel informatique : Le groupe loue également quelques équipements informatiques (ordinateurs, imprimantes). Les contrats de location sont conclus pour une durée généralement comprise entre 3 et 6 ans.

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

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

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

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

## 24) **SECTEURS OPÉRATIONNELS :**

Un secteur opérationnel est une composante distincte du Groupe :

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

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

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

## 25) **RÉSULTAT PAR ACTION :**

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

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

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

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

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

En matière de risque de change la majeure partie du chiffre d'affaires du groupe est réalisé en euro. Toutefois, un contrat significatif est réalisé au Brésil pour être facturé en dollars US. Dans ce contexte la société a contracté une couverture de change euro/real sous la forme de contrats SWAP mensuels.

En ce qui concerne le risque de taux, la dette financière est principalement à taux variable. La situation de taux directeurs particulière avec un Euribor 3 mois négatif renchérit le coût de couverture. Dans le contexte la société n'a pas contracté de couverture de taux mais entretient une veille active sur les conditions de couverture.

## 27) **ENGAGEMENTS DE RACHATS DE MINORITAIRES :**

Lors de ses opérations de croissance externe, le Groupe peut être amené à consentir une option de vente de titres à un minoritaire ou « Put sur Intérêts minoritaires ». Chaque contrat présente des caractéristiques qui lui sont spécifiques mais, le put entraîne toujours l'obligation pour le Groupe d'acheter les titres détenus par le minoritaire à un prix d'exercice spécifié (fixe ou variable) et à une date future (ou sur une période de temps spécifiée) si le minoritaire exerce son option de vente.

A la date d'octroi, le Groupe considère que les intérêts minoritaires, classés en capitaux propres avant la vente du put, ne répondent plus à la définition d'un instrument de capitaux propres selon IAS 32 puisqu'ils deviennent remboursables en trésorerie par l'effet du put. Par conséquent, à cette date, le Groupe comptabilise une dette évaluée à la valeur actuelle la plus probable du prix d'exercice de l'option de vente en déduction des Intérêts minoritaires, à hauteur de la valeur consolidée des titres objet du put sur intérêts minoritaires ; et pour le solde, en déduction des Capitaux propres - Part du groupe.

Lors des clôtures suivantes, le Groupe réévalue la dette de Put. Les variations ultérieures de cette dette sont comptabilisées en fonction de leur nature :

- l'effet de la désactualisation est comptabilisé en charges financières ;
- le changement de la valeur estimée du prix d'exercice est comptabilisé intégralement en Capitaux propres - Part du groupe.

## NOTE 2. – ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

### 1. TRANSFERT SUR EURONEXT GROWTH

Le 26 février 2021, Keyrus a annoncé le transfert de la cotation des titres émis par la Société, du marché réglementé Euronext Paris (Compartiment C) vers le système multilatéral de négociation Euronext Growth Paris. La demande d'admission des titres émis par Keyrus sur le marché Euronext Growth à Paris a été approuvée par l'Euronext Listing Board le 24 février 2021.

Le transfert est devenu effectif à compter de la séance de Bourse du 2 mars 2021.

A la suite de la décision de l'Assemblée Générale du 23 décembre 2020, Keyrus avait annoncé le 5 janvier 2021 son intention de transférer la cotation de ses actions sur un marché plus approprié à sa taille. Ce transfert permettra à Keyrus de simplifier son organisation et ses procédures, tout en continuant à bénéficier des attraits des marchés financiers. Ce transfert s'inscrit également dans la continuité des efforts de réduction des coûts de fonctionnement du Groupe initiés en 2019 et consolidés en 2020.

- Keyrus a choisi CIC Market Solutions comme Listing Sponsor pour l'accompagner sur le marché Euronext Growth Paris.

### 2. FILIALES ET PARTICIPATIONS

- 2.1 En janvier 2021, le Groupe Keyrus a finalisé l'acquisition de 51% des titres de l'ESN C17 Engineering afin d'enrichir ses compétences en Conseil et Développement autour des technologies Microsoft. Fondée en 2010 par trois associés, C17 Engineering est une ESN qui se positionne en tant que « pure Player » Microsoft, spécialiste du conseil et de la mise en œuvre sur la chaîne de valeur - Applicatif (.NET) / Cloud (Azure) / DevOps. La société, qui emploie une trentaine de collaborateurs, a réalisé 2,4M€ de chiffre d'affaires en 2020 et prévoit de bénéficier des synergies commerciales et d'expertises avec Keyrus SA dès son rachat.
- 2.2 En janvier 2021, Keyrus a racheté l'intégralité des parts de minoritaires de Keyrus Management SAS et est donc devenu l'unique actionnaire de sa filiale française de conseil en Management.
- 2.3 En janvier 2021, Keyrus a procédé à un rachat partiel des actions détenues par l'associé minoritaire de Medqualis, sa filiale Canadienne dédiée aux activités biopharmaceutiques. Suite à cette transaction, Keyrus détient 77,5% du capital de Medqualis.

## NOTE 3. – PRINCIPALES SOURCES D'INCERTITUDES RELATIVES AUX ESTIMATIONS

L'établissement des états financiers consolidés préparés conformément aux normes internationales d'information financière (IFRS) implique que le Groupe procède à un certain nombre d'estimations et retienne certaines hypothèses qui affectent les états financiers. Des changements de faits et circonstances peuvent amener le Groupe à revoir ces estimations.

La direction de la société procède à ces estimations et appréciations de façon continue sur la base de son expérience passée ainsi que de divers autres facteurs jugés raisonnables qui constituent le fondement de ces appréciations. Les montants qui figureront dans les futurs états financiers sont susceptibles de différer des estimations présentes en fonction de l'évolution de ces hypothèses ou de conditions différentes. Les principales estimations faites par la Direction pour l'établissement des états financiers concernent la valorisation et les durées d'utilité des actifs opérationnels, corporels, incorporels, le montant des provisions pour risques et autres provisions liées à l'activité, l'évaluation des impôts différés actifs comptabilisés ainsi que des hypothèses retenues pour le calcul des obligations liées aux avantages du personnel.

Ainsi, les comptes consolidés ont été établis en tenant compte du contexte économique et financier de chaque région où est implanté Keyrus, et sur la base de paramètres financiers de marché disponibles à la date de clôture. La valeur des actifs est appréciée à chaque exercice sur la base de perspectives économiques à long terme et sur la base de la meilleure appréciation de la Direction du Groupe en ce qui concerne les flux de trésorerie actualisés.

## NOTE 4. – FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE ET ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

### 4.1 FAITS MARQUANTS

La crise sanitaire engendrée par la prolifération de la Covid-19 a fortement perturbé les plans du Groupe et ses effets impacteront également l'exercice 2021. Par conséquent, les efforts actuels restent focalisés sur:

- la gestion de la crise tant en termes de précautions sanitaires qu'en termes de préservation de la marge
- l'adaptation des modes de Delivery aux recommandations sanitaires
- la gestion de l'activité dans un marché qui demeure incertain et fluctuant.

Sur le plan financier, le Groupe a obtenu en juillet 2020 un accord de ses partenaires pour un prêt garanti par l'état (PGE) de 10M€, lequel ajouté à la trésorerie disponible, est venu renforcer les capacités financières de Keyrus pour permettre de faire face aux effets de cette crise sans précédent. Au niveau opérationnel, le Groupe et ses filiales ont établi un plan hebdomadaire de suivi de trésorerie et de mise à jour des prévisions.

Au 31 décembre 2020, les prévisions de trésorerie ne font pas apparaître de difficultés de financement et le groupe respecte ses « covenants » bancaires. Ces derniers affichent même une amélioration notable par rapport à l'exercice 2019.

#### **4.2 EVOLUTION PERIMETRE DE CONSOLIDATION**

Les principales modifications intervenues au cours de l'année 2020 au sein du périmètre de consolidation résultent des événements suivants :

- I.** En janvier 2020, Absys-Cyborg a finalisé l'acquisition intégrale d'Idoowa, société de solutions de dématérialisation de documents professionnels aux entreprises à destination de leurs collaborateurs, clients ou tout tiers (bulletin de paie, factures clients, etc.). La société opère sa distribution soit directement soit en indirect et sous marque blanche.
- II.** En janvier 2020, Keyrus a racheté l'intégralité des parts de Keyrus Capital Markets détenues par des minoritaires.
- III.** En mars 2020, le Groupe a finalisé l'acquisition de 60% des titres d'Impetus PM LLC, une société spécialisée dans le conseil en pilotage de la performance et plus particulièrement autour de l'implémentation d'Anaplan, solution leader dans le secteur du Performance Management. En 2019, la société a réalisé un chiffre d'affaires plus de 7M€ et comptait au moment de la reprise une cinquantaine de collaborateurs
- IV.** Egalement en mars, Keyrus a investi dans Brand & Consumer Technologies Holding (nom commercial Black tiger) via une augmentation de capital. Suite à cette opération, Keyrus détient 47% de la société. Brand & Consumer Technologies est une société Française basée à Paris. Elle commercialise principalement la plateforme logicielle 2i, soit la 1ère solution de gestion de données personnelles pour les clients B to C en conformité avec le RGPD. La société compte une soixantaine de collaborateurs et a réalisé un chiffre d'affaires de plus de 6M€ en 2019.
- V.** Toujours en mars, la filiale Belge du Groupe, Keyrus NV a procédé au rachat intégral des parts de Keyrus Management Belgique, dont elle détenait 51% depuis 2016.
- VI.** Enfin, en mars 2020, Keyrus a racheté une partie des minoritaires de Keyrus Management, portant son pourcentage de détention de la filiale à 97,5%
- VII.** En juillet 2020, Keyrus Consultadoria Portugal a été créée par le Groupe. La filiale a pour ambition de délocaliser partie des fonctions support IT du Groupe, de mettre en place une structure near-shoring pour développer les centres de services du Groupe et à terme, pouvoir déployer les activités classiques Data & Digital de Keyrus.
- VIII.** En octobre 2020, Keyrus a décidé la dissolution de sa filiale Keyrus Capital Markets.
- IX.** En novembre 2020, Keyrus a acquis 65% du capital de RunAsCloud, un acteur clé du conseil en stratégie cloud aux États-Unis. Fondé en 2015 par l'un des premiers « AWS Solution Architect » à New York, RunAsCloud s'est donné pour mission de créer de la valeur pour ses clients à travers deux axes : l'efficacité et la proximité.
- X.** En novembre 2020, Keyrus a procédé à un rachat partiel des actions détenues par l'associé minoritaire de Medqualis, sa filiale Canadienne dédiée aux activités biopharmaceutiques. Suite à cette transaction, Keyrus détenait 76.5% du capital de Medqualis.
- XI.** En décembre 2020, Keyrus a procédé à la création de Keyrus GEP, une nouvelle filiale de droit Belge dédiée au développement des activités d'Enterprise Performance Management (EPM).

Le montant total des investissements dans le cadre des évolutions de périmètre s'élève à 10,4M€, le montant total des goodwill est de 14,4M€ et le montant des capitaux propres est de 2,1M€ au 31 décembre 2020.



Le périmètre de consolidation comprend les sociétés suivantes :

Nom des sociétés au 31/12/2020	Siège	Date de clôture des comptes sociaux	% de contrôle	% d'intérêt	Méthode de consolidation	Période de consolidation
KEYRUS SA	Paris - France	31 décembre	Société consolidante		IG	01/01/20 - 31/12/20
Keyrus Management	Paris - France	31 décembre	98%	98%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Keyrus Management Régions	Lyon - France	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Kadris Group	Paris - France	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Kadris Consultants	Paris - France	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Keyrus Capital Markets (*)	Paris - France	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/10/20
Keyrus Biopharma Innovation	Paris - France	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Younicorns	Paris - France	31 décembre	50%	50%	IG	01/01/20 - 31/12/20
CloudJungle.io	Paris - France	31 décembre	55%	55%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Equinoxes France	Paris - France	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Opsky	Paris - France	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Livingston	Paris - France	31 décembre	67%	67%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Xiomega Consulting	Villeurbanne - France	31 décembre	75%	75%	IG	01/11/20 - 31/12/20
Lynx Partners	Paris - France	31 décembre	100%	88%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Financière MyBCG	Paris - France	31 décembre	88%	88%	IG	01/01/20 - 31/12/20
B&C Technologie holding	Paris - France	31 décembre	47%	47%	MEE	01/03/20 - 31/12/20
B&C Technologie filiale	Paris - France	31 décembre	47%	47%	MEE	01/03/20 - 31/12/20
B&C Technologie	Paris - France	31 décembre	47%	47%	MEE	01/03/20 - 31/12/20
Donatis	Paris - France	31 décembre	47%	47%	MEE	01/03/20 - 31/12/20
Up Génération	Paris - France	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Keyrus Biopharma SA	Waterloo - Belgique	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Keyrus GEP SA	Waterloo - Belgique	31 décembre	90%	90%	IG	29/12/20 - 31/12/20
Keyrus NV	Strombeek-Bever - Belgique	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Keyrus Management Belgium	Strombeek-Bever - Belgique	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Keyrus Luxembourg SA	Luxembourg	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Keyrus Group Limited	Londres - UK	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Keyrus UK Ltd (BIPB Limited UK)	Londres - UK	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Keyrus Spain S.L.	Madrid - Espagne	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Keyrus Consultadoria Portugal	Lisbonne - Portugal	31 décembre	100%	100%	IG	14/07/20 - 31/12/20
Keyrus (International) SA	Genève - Suisse	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Equinoxes SA	Tunis - Tunisie	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Keyrus Tunisie SARL	Tunis - Tunisie	31 décembre	68%	68%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Keyrus Biopharma Tunisie	Tunis - Tunisie	31 décembre	90%	90%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Keyrus Data Maroc	Casablanca - Maroc	31 décembre	60%	60%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Keyrus (Mauritius) Ltd.	Quatre Bornes - Ile Maurice	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Keyrus (Israël) Ltd.	Tel Aviv - Israël	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Vision BI Tld.	Tel Aviv - Israël	31 décembre	51%	51%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Keyrus Middle East DMCC	Dubaï - EAU	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Keyrus Middle East Software Trading LLC	Dubaï - EAU	31 décembre	49%	80%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Keyrus Canada Inc.	Montréal - Canada	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Keyrus Talents Inc.	Montréal - Canada	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Medqualis Inc.	Montréal - Canada	31 décembre	76%	76%	IG	01/01/20 - 31/12/20
BIPB LLC US	New York - USA	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Vision BI Inc.	New York - USA	31 décembre	100%	51%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Keyrus USA Inc.	New York - USA	31 décembre	77%	77%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Impetus LLS	New York - USA	31 décembre	60%	54%	IG	01/03/20 - 31/12/20
Stauch Technologies (RunAsCloud)	New York - USA	31 décembre	65%	65%	IG	01/12/20 - 31/12/20
Keyrus Life Science Inc.	New York - USA	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Keyrus Brazil (Servicos de Informatica)	Sao Paulo - Brésil	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Keyrus Colombia S.A.S	Medellin - Colombie	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Qconsulting	Sao Paulo - Brésil	31 décembre	51%	51%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Keyrus Singapore PTE.Ltd.	Singapour	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Keyrus Limited	Hong Kong	31 décembre	70%	70%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Keyrus China	Shangai - Chine	31 décembre	100%	70%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Keyrus Vietnam	Ho Chi Minh City - Vietnam	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Absys Cyborg	Issy Les Moulineaux - France	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Absys Cyborg SPRL	Waterloo - Belgique	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Idoowa	Issy Les Moulineaux - France	31 décembre	100%	100%	IG	01/03/20 - 30/12/20
Les Editions Compagnons	Issy Les Moulineaux - France	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
Azuneed	Issy Les Moulineaux - France	31 décembre	100%	100%	IG	01/01/20 - 31/12/20
(*) Fusion avec Keyrus SA						

B&C Technologies était considérée jusqu'au 30 septembre 2020 en intégration globale. Au 31 décembre 2020, en accord avec ses commissaires aux comptes, le groupe Keyrus a réexaminé la méthode de consolidation de B&C Technologies. L'analyse conduite au regard d'IFRS 10 a conduit le management à intégrer B&C Technologies selon la méthode de la mise en équivalence.

## NOTE 5. – INFORMATION PAR SECTEURS OPÉRATIONNELS ET PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES.

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

Le Groupe est organisé autour de deux secteurs opérationnels : Grands Comptes (GC) et Mid Market (MM) La Direction mesure la performance de chaque segment sur la base :

I. de la « marge opérationnelle » telle que définie en note 1 §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.

II. des actifs sectoriels (définis comme la somme des goodwill, des immobilisations incorporelles et corporelles, des participations dans des entreprises associées, des clients et des autres créances).

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

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

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

en Milliers €	31/12/2020			31/12/2019		
	Grands Comptes	Middle Market	Total	Grands Comptes	Middle Market	Total
<b>Produits</b>						
Ventes externes	197 019	63 908	260 927	223 756	62 947	286 703
Ventes inter- activité						
Total produits des opérations	197 019	63 908	260 927	223 756	62 947	286 703
<b>Résultat Opérationnel Courant</b>	5 196	3 953	9 149	887	4 686	5 573
Résultat sectoriel des opérations						
Autres produits et charges opérationnels	-1 611	-601	-2 212	-2 714	-255	-2 969
Autres Charges						
Résultat de dilution						
<b>Résultat Opérationnel</b>	3 585	3 351	6 936	-1 827	4 431	2 603

en Milliers €	31/12/2020				31/12/2019			
	Grands Comptes	Middle Market	Eliminations inter-secteur	Total	Grands Comptes	Middle Market	Eliminations inter-secteur	Total
<b>Bilan :</b>								
<b>Actifs</b>								
Goodwills	53 190	15 691		68 881	40 832	15 514		56 345
Immobilisations nettes	34 237	13 468	-133	47 572	28 139	14 357		42 496
Actifs sectoriels	87 167	31 842	-12 350	106 658	103 133	31 721	-13 003	121 851
Autres Actifs	88 900	11 006	-1 459	98 447	64 871	4 422	-1 459	67 834
<b>Total des actifs consolidés</b>	<b>263 492</b>	<b>72 007</b>	<b>-13 942</b>	<b>321 558</b>	<b>236 975</b>	<b>66 013</b>	<b>-14 462</b>	<b>288 526</b>



Le tableau ci-dessous décline la décomposition géographique du chiffre d'affaires pour les exercices 2020 et 2019 :

<b>Secteurs secondaires</b>		
<b>Chiffres d'affaires</b>		
<b>En % du chiffre d'affaires</b>	<b>31/12/2020</b>	<b>31/12/2019</b>
France	56%	60%
Europe hors France	17%	18%
Autres	27%	22%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

#### NOTE 6. – CHARGES DE PERSONNEL

<b>en milliers d'€</b>	<b>31/12/2020</b>	<b>31/12/2019</b>
Salaires et traitements	114 559	123 220
Charges sociales	34 990	41 980
Autres charges de personnel	3 730	4 869
Engagements retraites	179	68
Rémunérations payées en actions	39	257
<b>TOTAL</b>	<b>153 497</b>	<b>170 394</b>

Au cours de l'exercice, Keyrus et sa filiale Absys-Cyborg ont bénéficié d'un crédit d'impôt recherche pour un montant net d'honoraires et de coûts d'actualisation de 4,1 M€ (6,5 M€ en 2019).

Le crédit d'impôt recherche sera remboursé par l'Etat à l'issue d'une période de 3 ans. La charge d'actualisation de cette créance s'élève à 0,2M€, montant imputé sur le crédit d'impôt recherche.

En revanche, le produit de désactualisation des crédits impôt recherche des exercices précédents toujours en créances dans les comptes n'est pas comptabilisé en charges de personnel, mais dans le résultat financier. En 2020, ce produit s'élève à 0,2M€ (cf. note 8).

<b>Effectifs</b>	<b>31/12/2020</b>	<b>31/12/2019</b>
Effectif opérationnel	2 137	2 201
Effectif commercial et administratif	485	525
<b>Total effectif</b>	<b>2 622</b>	<b>2 726</b>

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

#### NOTE 7. – AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS COURANTS

Les autres produits et charges opérationnels courants se décomposent de la manière suivante :

<b>En milliers d'€</b>	<b>31/12/2020</b>	<b>31/12/2019</b>
Passages en pertes et profits de créances		-411
Autres charges opérationnelles courantes	-926	86
Autres produits opérationnels courants	34	9
<b>Autres produits et charges opérationnels courants</b>	<b>-891</b>	<b>-317</b>

## NOTE 8. – AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS

Les autres produits et charges opérationnels non courants se décomposent de la manière suivante :

En milliers d'€	31/12/2020	31/12/2019
Charges de réorganisation	-1 665	-2 093
Résultat de cession d'actifs	783	157
Autres	-1 330	-1 034
<b>Autres produits et charges opérationnels</b>	<b>-2 212</b>	<b>-2 969</b>

Les charges de réorganisation concernent principalement le segment Grands Comptes.

Le résultat de cession d'actifs comprend un produit lié à la rupture anticipée et la renégociation du contrat de location des locaux de Levallois-Perret.

## NOTE 9. – RÉSULTAT FINANCIER

En milliers d'€	31/12/2020	31/12/2019
Intérêts et autres produits financiers	201	-39
<b>Total produits financiers</b>	<b>201</b>	<b>-39</b>
Intérêts et charges assimilées	1 854	2 248
<b>Total Charges financières</b>	<b>1 854</b>	<b>2 248</b>
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	<b>-1 652</b>	<b>-2 287</b>

en milliers d'€	31/12/2020	31/12/2019
Gains de change	1 213	891
Produits de désactualisation sur créances d'exploitation	330	342
Variation justes valeurs de titres disponibles à la vente	936	-185
Variation justes valeurs de dettes financières	1 752	
Autres produits financiers	-64	98
<b>Total produits financiers</b>	<b>4 167</b>	<b>1 146</b>
Pertes de change	2 098	1 446
Autres charges financières	223	725
Variation justes valeurs de titres disponibles à la vente		
<b>Total Charges financières</b>	<b>2 321</b>	<b>2 171</b>
<b>Autres produits et charges financiers</b>	<b>1 846</b>	<b>-1 024</b>

Le coût de l'endettement financier s'élève à 1.652 K€ (2.287 K€ pour 2019).

Le coût de l'endettement financier inclut une charge liée à l'application de la norme IFRS 16 pour 521K€.

Les produits de désactualisation des créances d'exploitation s'élèvent à 330 K€.

La variation de la juste valeur de dettes financières correspond à la réévaluation des dettes sur acquisitions au 31 décembre 2020. Contenu de la crise sanitaire, Impetus n'a pas atteint 100% de ses objectifs conditionnant le paiement de l'earn-out. De ce fait, la quote-part non payée de l'earn-out a été reprise en variation de la juste valeur des dettes financières.

La juste valeur des titres non consolidés, et en particulier ceux de Rivery.io, a été réévaluée selon la méthodologie recommandée par IFRS 9. Cela conduit à comptabiliser un produit de 1,1M€ au titre de la participation dans Rivery.io.

## NOTE 10. – IMPÔTS

### Analyse de la charge d'impôts

En milliers d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Impôt différé	271	-1 349
Impôt exigible	-4 401	-3 454
<b>Charge (-) ou produit (+) d'impôt</b>	<b>-4 130</b>	<b>-4 802</b>

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

En milliers d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Résultat avant impôts	6 810	-708
Taux théorique d'imposition	28,00%	31,00%
<b>Charge (+) ou produit d'impôt (-) théorique</b>	<b>1 907</b>	<b>-220</b>
Rapprochement :		
Différences permanentes	-1 855	-1 516
Activation des impôts différés nés sur exercices antérieurs		1 682
Variation/utilisation des impôts différés actifs non reconnus	2 673	3 526
Impact du report variable	209	404
Effet des différences de taux d'imposition	-239	-260
Crédit d'impôt et CVAE	1 176	1 241
Autres	260	-54
<b>Charge (+) ou produit (-) d'impôt effectivement constaté</b>	<b>4 130</b>	<b>4 802</b>
<b>Taux effectif d'impôt</b>	<b>60,64%</b>	<b>-677,87%</b>
<b>(1) Y compris l'impact du classement de la CVAE en Impôt pour 1,156K€ ( 1282K€ en 12-2019)</b>		

### Impôts différés au bilan

En milliers d'euros	31/12/2020	31/12/2019
<b>Impôts différés actifs :</b>		
- impôts différés activables *	20 799	20 925
- dont non reconnus	14 831	15 049
<b>Impôts différés actifs reconnus</b>	<b>5 968</b>	<b>5 876</b>
<b>Impôts différés passifs</b>	<b>1 019</b>	<b>989</b>
<b>Impôts différés nets</b>	<b>4 949</b>	<b>4 888</b>

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

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

dispose de déficits reportables cumulés de 72,7M€.

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	31/12/2020		31/12/2019		NET	
	IDA	IDP	IDA	IDP	2020	2019
Immobilisations corporelles et incorporelles	3			58	3	-58
Autres actifs		289		144	-289	-144
Provisions et Engagements de retraites	788		733		788	733
Dettes financières	397		277		397	277
Autres passifs	90		200		90	200
Reports fiscaux déficitaires	3 960		3 880		3 960	3 880
<b>Total des Impôts différés</b>	<b>5 238</b>	<b>289</b>	<b>5 090</b>	<b>202</b>	<b>4 949</b>	<b>4 888</b>

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

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

Variation des impôts différés :

En milliers d'euros	31/12/2020	31/12/2019
<b>Solde net au 1er janvier</b>	<b>4 888</b>	<b>6 340</b>
Imputés directement aux capitaux propres de l'exercice	147	65
Produit (ou Charge) de l'exercice	271	-1 349
Différences de change	-359	-45
Acquisition de filiales	2	-77
Cession de filiales		
Autres		-47
<b>Balance au 31 décembre</b>	<b>4 949</b>	<b>4 888</b>

## 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	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
Résultat net consolidé en Euros- Part du Groupe	776 174	-6 006 559	-6 006 559
Nombre d'actions au 01/01	15 866 732	15 814 007	15 802 031
Nombre d'actions au 31/12	15 880 448	15 866 732	15 814 007
Nombre moyen d'actions	15 873 590	15 840 370	15 808 019
<b>Bénéfice net par action sur nombre moyen (Euros)</b>	<b>0,05</b>	<b>-0,38</b>	<b>-0,38</b>
Nombre d'actions totales potentiels	15 873 590	15 840 370	15 808 019
	Résultat net	Nombre d'actions potentiel proraté	Résultat par action (Euros)
Résultat net des activités poursuivies part du groupe par action de base	776 174	15 873 590	0,05
Résultat net des activités poursuivies part du groupe dilué par action	776 174	15 873 590	0,05

## NOTE 12. – GOODWILL

en Milliers €	TOTAL
<b>Valeur brute :</b>	
<b>Au 1er janvier 2019</b>	<b>54 122</b>
Acquisitions	3 030
Reclassement comme disponibles à la vente	
Cessions	
Autres variations et ajustements	620
<b>Au 31 décembre 2019</b>	<b>57 772</b>
Acquisitions	14 433
Reclassement comme disponibles à la vente	
Cessions	
Autres variations et ajustements	-1 898
<b>Au 31 décembre 2020</b>	<b>70 308</b>
<b>Dépréciations :</b>	
<b>Au 1er janvier 2019</b>	<b>-1 427</b>
Dotation de l'exercice	
<b>Au 31 décembre 2019</b>	<b>-1 427</b>
Dotation de l'exercice	
<b>Au 31 décembre 2020</b>	<b>-1 427</b>
<b>Montant net comptable au 30 Décembre 2020</b>	<b>68 881</b>
<b>Au 31 décembre 2019</b>	<b>56 345</b>

Il est à noter que l'allocation des prix d'acquisition des sociétés acquises en 2020 reste provisoire et pourra être revue dans les 12 mois suivants l'acquisition.

Les autres variations d'ajustement au 31 décembre 2020 concernent des écarts de conversion pour 1 898 K€ (principalement l'effet de la dépréciation du dollar, dollar canadien et le real).



Le montant net comptable est réparti de la manière suivante :

En milliers €	31/12/2020	31/12/2019
Grands Comptes	53 190	40 832
Middle Market	15 691	15 514
<b>TOTAL</b>	<b>68 881</b>	<b>56 345</b>

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

- Les flux de trésorerie au-delà de la période de cinq ans sont déterminés sur la base d'un taux de croissance perpétuelle estimé à 1,5% pour les deux secteurs Grands Comptes et Mid Market. Au sein du secteur Grands Comptes, une exception est faite pour l'Amérique Latine, Israël, Chine, MEA où ce taux a été estimé à 3%.
- Le coût des fonds propres hors primes de risque pays et spécifique a été calculé à 8,1% en moyenne par la direction (8,0% pour Grands Comptes et 8,3% pour Mid Market).
- La prime de risque pays moyenne a été calculée à 0,2% par la direction (0,3% pour Grands Comptes et 0,0% pour Mid Market).
- La prime de risque spécifique moyenne a été calculée à 1,5% par la direction (identique sur les deux secteurs).
- Le coût de la dette a été calculé à 1,3% en moyenne par la direction (1,4% pour Grands Comptes et 1,0% pour Mid Market).

Par conséquent, le taux d'actualisation utilisé s'élève à 8,4% (8,7% en 2019).

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

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

Sensibilité :

- Une variation de plus ou moins 0,5 point du taux d'EBIT conduirait à une variation de l'ordre de 22,3 M€ de la valeur recouvrable de l'UGT (+/- 18,7M€ sur l'UGT Grands Comptes et +/- 3,6 M€ sur l'UGT Mid Market). Une telle variation n'amènerait pas à comptabiliser de perte de valeur.
- Une variation de plus 1 point du taux d'actualisation conduirait à une variation de la valeur recouvrable de l'UGT de l'ordre de 44,0M€ à la baisse (Grands Comptes -35,2M€ et Mid Market -8,1M€). Une telle variation n'amènerait pas à comptabiliser de perte de valeur.
- Une variation de moins 1,0 point du taux de croissance à l'infini conduirait à une variation de la valeur recouvrable de l'UGT de l'ordre de 18,6M€ à la baisse (Grands Comptes -15,3M€ et Mid Market -3,3M€). Une telle variation n'amènerait pas à comptabiliser de perte de valeur. Il n'y a pas d'écart de valorisation identifié à date.

NOTE 13. – IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

en Milliers €	Concessions, brevets, logiciels	Autres immobilisations incorporelles	Total immobilisations incorporelles	Immobilisations corporelles	Total des immobilisations corporelles
<b>Valeur brute :</b>					
<b>Au 1er janvier 2019</b>	3 233	3 573	6 806	11 754	11 754
Acquisitions	451	2 260	2 711	12 224	12 224
Cessions/Mises au rebut	495	-812	-317	-4 496	-4 496
Variation de périmètre	10	518	529	472	472
Incidence des changements de méthodes				30 975	30 975
Ecart de change	65	88	154	102	102
Reclassement					
<b>Au 1er janvier 2020</b>	4 255	5 628	9 883	51 031	51 031
Acquisitions	1 662	1 483	3 145	23 143	23 143
Cessions/Mises au rebut	201	-168	33	-13 678	-13 678
Variation de périmètre	2	-872	-870	65	65
Incidence des changements de méthodes					
Ecart de change	-34	-6	-40	-666	-666
Reclassement					
<b>Au 31 décembre 2020</b>	<b>6 087</b>	<b>6 065</b>	<b>12 152</b>	<b>59 896</b>	<b>59 896</b>
<b>Amortissements cumulés et pertes de valeurs :</b>					
<b>Au 1er janvier 2019</b>	1 697	1 852	3 549	5 632	5 632
Charge d'amortissement de l'exercice	381	411	793	8 838	8 838
Dépréciations					
Cessions/Mises au rebut		-230	-230	-861	-861
Variation de périmètre	5	288	294	273	273
Ecart de change	60	8	68	62	62
Reclassement					
<b>Au 1er janvier 2020</b>	2 143	2 330	4 473	13 945	13 945
Charge d'amortissement de l'exercice	927	649	1 576	9 418	9 418
Dépréciations					
Cessions/Mises au rebut				-4 479	-4 479
Variation de périmètre	2	-99	-96	36	36
Ecart de change	-25	-4	-29	-369	-369
Reclassement					
<b>Au 31 décembre 2020</b>	<b>3 048</b>	<b>2 876</b>	<b>5 924</b>	<b>18 551</b>	<b>18 551</b>
<b>Montant net :</b>					
<b>Au 31 décembre 2020</b>	<b>3 040</b>	<b>3 188</b>	<b>6 228</b>	<b>41 344</b>	<b>41 344</b>
<b>Au 31 décembre 2019</b>	<b>2 112</b>	<b>3 298</b>	<b>5 410</b>	<b>37 086</b>	<b>37 086</b>

## NOTE 14. – LOCATIONS ET DROITS D'UTILISATION

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

(en milliers d'euros)	31/12/2020	31/12/2019
<b>Dépréciation des Droits d'utilisation relatifs :</b>		
Autres immobilisations incorporelles	-267	-267
Constructions	-5 936	-5 780
Autres immobilisations corporelles	-1 698	-1 260
<b>Total des Dotations inclus dans les Dotations aux Amortissements</b>	<b>-7 902</b>	<b>-7 307</b>
<b>Charges d'intérêt inclus dans le Coût de l'Endettement Net</b>	<b>-521</b>	<b>-541</b>
<b>Montant des loyers annulés du Résultat Opérationnel Courant</b>	<b>6 864</b>	<b>7 035</b>
<b>Autres impacts en Résultat Opérationnel</b>	<b>812</b>	
<b>Impact sur EBITDA</b>	<b>6 864</b>	<b>7 035</b>
<b>Impact sur le résultat opérationnel du retraitement IFRS16</b>	<b>-225</b>	<b>-273</b>
<b>Impact sur le résultat financier du retraitement IFRS16</b>	<b>-521</b>	<b>-541</b>
<b>Impact sur le résultat net avant impôts du retraitement IFRS16</b>	<b>-746</b>	<b>-814</b>

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

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

Les Dettes sur obligations locatives sont présentées au passif de l'Etat de la situation financière, dans la rubrique des Emprunts et dettes financières. Leur variation sur l'exercice est détaillée dans la Note 18 – Passifs financiers ligne « Obligations locatives (IFRS 16) »

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

(en milliers d'euros)	Valeur à l'ouverture	Acquisitions/ amortissements	Cessions/Mises au rebut	Reclas.	Changement de méthode	Ecart de Conversion	Solde de clôture
<b>Valeur brute</b>							
Autres immobilisations incorporelles	801						801
Constructions	33 442	19 631	-11 460	-713		-353	40 547
Autres immobilisations corporelles	3 685	2 461	-1 023	8		-11	5 121
<b>Valeur brute</b>	<b>37 929</b>	<b>22 093</b>	<b>-12 483</b>	<b>-705</b>		<b>-364</b>	<b>46 469</b>
<b>Amortissements</b>							
Amt/Dép. autres immos incorp.	-401	-267					-668
Amt/Dép. constructions	-5 533	-5 936	2 604	525		184	-8 156
Amt/Dép. autres immobilisations corp.	-1 251	-1 698	962	43		7	-1 937
<b>Amortissements</b>	<b>-7 184</b>	<b>-7 902</b>	<b>3 565</b>	<b>568</b>		<b>191</b>	<b>-10 761</b>
<b>Valeur nette comptable à la clôture</b>	<b>30 745</b>	<b>14 191</b>	<b>-8 918</b>	<b>-137</b>		<b>-173</b>	<b>35 708</b>

Les autres immobilisations corporelles sont composées essentiellement des droits d'utilisation sur les véhicules.



## NOTE 15. – AUTRES ACTIFS NON COURANTS

En milliers d'€	Valeur brute	Perte de valeur	Valeur nette
<b>Solde au 31/12/2018</b>	<b>29 775</b>	<b>34</b>	<b>29 740</b>
Augmentation	8 097	288	7 809
Remboursement	-713	-100	-613
Variation de périmètre	108		108
Reclassement et Autres variations	-5 507	7	-5 515
<b>Solde au 31/12/2019</b>	<b>31 760</b>	<b>229</b>	<b>31 531</b>
Augmentation	985		985
Remboursement	-4 395		-4 395
Variation de périmètre	13		13
Reclassement et Autres variations	1 153	-4	1 158
<b>Solde au 31/12/2020</b>	<b>29 517</b>	<b>225</b>	<b>29 292</b>

En milliers d'€	31/12/2020	31/12/2019
Dépôt de garantie et prêts	7 214	6 487
Titres de participations non consolidés	2 103	1 023
Autres créances part à plus d'un an	19 975	24 021
<b>TOTAL</b>	<b>29 292</b>	<b>31 531</b>

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

Les titres de participations non consolidés sont essentiellement constitués de participations dans des sociétés en démarrage : Z#bre, MyBrain, AssurUp', LumenAI, Ask'R, Reactful, Rivery.io.

Le groupe détient également une participation dans Keyrus South Africa mais sans contrôle.

Les autres créances à plus d'un an correspondent principalement aux créances de Crédit Impôt Recherche.

La hausse des titres de participations non consolidés en 2020 est liée principalement à la quote-part des titres Rivery.io.

## NOTES 16. - STOCKS

Les stocks sont principalement constitués de logiciels.

En milliers d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Marchandises	12	66
Ecart de conversion		
<b>Total au coût</b>	<b>12</b>	<b>66</b>
<b>Dépréciation à l'ouverture</b>		<b>-33</b>
Variation		33
Ecart de conversion		
<b>Dépréciation à la clôture</b>		
<b>TOTAL NET</b>	<b>12</b>	<b>66</b>

## NOTE 17. – CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS

En milliers d'euros	31/12/2020	31/12/2019
Créances clients	77 543	94 735
Dépréciation sur créances clients	-2 477	-2 322
<b>Montant net des créances clients</b>	<b>75 066</b>	<b>92 413</b>
Autres débiteurs nets	18 711	16 929
Charges constatées d' avance	12 879	12 443
<b>TOTAL</b>	<b>106 657</b>	<b>121 785</b>

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

Le solde clients se décompose comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2020	31/12/2019
<b>Echéances</b>		
Non échues	37 548	69 175
Entre 0 et 30 jours	21 483	12 739
Entre 31 et 60 jours	9 162	5 190
Entre 61 et 90 jours	2 909	2 484
Entre 91 et 180 jours	3 144	1 876
Entre 181 et 360 jours	745	1 073
Plus de 360 jours et douteux	2 551	2 199
<b>TOTAL</b>	<b>77 543</b>	<b>94 735</b>

Une provision pour dépréciation a été constatée pour les montants estimés irrécouvrables à hauteur de 2,5M€ (2,3M€ en 2019). 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, lequel basé sur l'expérience passée, constitue une évidence suffisante de la réduction du montant recouvrable de la créance.

En complément, le groupe constate depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018 une dépréciation des pertes de crédit attendues selon IFRS 9. Au 31 décembre 2020, cette dépréciation est de 0,2M€.

Les autres débiteurs nets concernent essentiellement des créances fiscales et sociales à recevoir, constitués principalement du CIR.

## NOTE 18. – TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

RUBRIQUES	31/12/2020	31/12/2019
Équivalents de trésorerie	389	980
Trésorerie	61 499	29 334
<b>TOTAL</b>	<b>61 887</b>	<b>30 314</b>

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

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

RUBRIQUES	31/12/2020	31/12/2019
Trésorerie et équivalents de trésorerie bruts	61 887	30 318
Découverts bancaires	-4	-318
Autres	-34	-20
<b>Trésorerie du tableau des flux</b>	<b>61 849</b>	<b>29 980</b>

### Risque de crédit

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

Le risque de crédit sur les actifs de trésorerie est limité, car les contreparties sont des banques bénéficiant de hauts niveaux de notation de crédit attribués par des agences internationales de notation.

Le Groupe n'a pas de concentration significative de son risque de crédit, avec une exposition largement répartie sur de nombreux acteurs du marché.

## NOTE 19. - CAPITAUX PROPRES

### Capital

	31/12/2020	31/12/2019
<b><u>Capital Autorisé (en milliers d'euros)</u></b>		
17.277.870 Actions ordinaires d'un montant nominal de 0,25€	4 319	4 319
<b><u>Capital souscrit, appelé et versé (en nombre d'actions)</u></b>		
<b><i>A l'ouverture de l'exercice</i></b>	<b>15 866 732</b>	<b>15 814 007</b>
Emises suite à l'exercice de BSAAR	0	0
Emises contre trésorerie	0	0
Emission d'actions nouvelles	0	0
Rachat (-) ou vente et attribution d'actions propres	13 716	52 725
<b><i>A la clôture de l'exercice</i></b>	<b>15 880 448</b>	<b>15 866 732</b>

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

### Réserve de conversion

La variation de la réserve de conversion de +637 K€ (-403 K€ en 2019) correspond principalement à l'effet de variation du réal brésilien, du dollar canadien et du dinar Tunisien par rapport à l'euro.

### Actions auto-détenues

	Nombre de Titres	En Milliers d'Euros
Au 1er janvier 2019	1 463 863	1 531
Acquisitions	1 397 335	2 022
Cessions	-1 450 060	-2 057
Au 1er janvier 2020	1 411 138	1 496
Acquisitions	290 906	711
Cessions	-304 622	-735
Au 31 décembre 2020	1 397 422	1 472

Au 31 décembre 2020, la société dispose de 8,09% du capital en auto-détention.

## NOTE 20. – PROVISIONS

Conformément à la norme IAS 37 – Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels, les provisions sont comptabilisées lorsqu'à la date de clôture, le Groupe a une obligation actuelle, juridique ou implicite qui résulte d'un fait générateur passé dont le montant peut être estimé de manière fiable et dont il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation. Cette obligation peut être d'ordre légal, réglementaire ou contractuel, voire implicite. Ces provisions sont estimées selon leur nature en tenant compte des hypothèses les plus probables. Les montants sont actualisés lorsque l'effet du passage du temps est significatif.

Les passifs éventuels ne sont pas comptabilisés et correspondent à :

- des obligations potentielles résultant d'événements passés dont l'existence ne sera confirmée que par la survenance d'événements futurs incertains qui ne sont pas totalement sous le contrôle de l'entreprise; ou
- des obligations actuelles résultant d'événements passés, mais qui ne sont pas comptabilisées car il n'est pas probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre l'obligation ou car le montant de l'obligation ne peut être évalué avec une fiabilité suffisante.

### Tableau de variation des provisions

En milliers d'€	31/12/2019	Variation de périmètre	Effet de l'écart de change	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	OCI	Reclassement	31/12/2020
Provisions pour risques & charges *	7 851	13	-534	1 803	-72	-199	-37	-2 261	6 564
Provisions pour engagement retraite	2 569	8		258	-57		308		3 086
Provisions non courantes	10 420	21	-534	2 061	-129	-199	271	-2 261	9 650
Provisions pour risques & charges	2 159			2 433	-1 900	-231		2 261	4 722
Provisions courantes	2 159			2 433	-1 900	-231		2 261	4 722

Les provisions pour risques et charges correspondent essentiellement :

- Provisions pour risques et charges, litiges sociaux et prud'homaux : 8.228 K€
- Provisions pour risques client, garantie et pertes à terminaison : 3.059 K€
- Provisions pour engagements de retraite : 3.086 K€

Provisions pour risques & charges, litiges sociaux et prud'homaux : les sociétés du Groupe sont engagées dans un certain nombre de procès ou litiges dans le cours normal de leurs activités. Par ailleurs, celles-ci font également l'objet de contrôles fiscaux dans différentes régions, dont certains peuvent donner lieu à redressement. Enfin, certains risques n'ayant pas encore été concrétisé par un litige ouvert peuvent être provisionnés au regard d'un montant évaluable de manière fiable et d'un risque d'occurrence important. Dans chaque cas, le risque est évalué par la Direction du Groupe et ses conseils.

### Passifs éventuels :

Dans le cadre de ses activités courantes, le Groupe peut intervenir dans des domaines sensibles tels que la banque ou la santé. Dans

ces domaines d'activité, la nature des travaux que conduisent les équipes du Groupe peuvent conduire à des litiges suite à une défaillance opérationnelle de ces équipes. Dans ce contexte, il existe des situations commerciales de nature potentiellement précontentieuses, qui peuvent être qualifiées de passifs éventuels, mais que la norme IAS 37 ne permet pas de provisionner. Le Groupe rappelle que la qualité de service de ses équipes est suivie par des procédures de contrôle interne et reconnue par le marché et, par ailleurs, que l'ensemble de ses activités sont couvertes par ses contrats d'assurance professionnelle.

## NOTE 21. - DETTES POUR AVANTAGES DONNÉS AU PERSONNEL

La majeure partie des sociétés incluses dans le périmètre de consolidation du Groupe sont des entités européennes. Selon les réglementations et usages en vigueur des avantages complémentaires peuvent être accordés au personnel.

Lorsque les avantages complémentaires octroyés au personnel donnent lieu à une prestation future pour le Groupe, une provision est calculée selon une méthode d'évaluation actuarielle telle que décrite au paragraphe 1-12.

Les provisions inscrites au bilan correspondent à l'engagement net en matière d'indemnités de fin de carrière (charges sociales incluses).

Les principales hypothèses utilisées pour les évaluations actuarielles des plans sont les suivantes:

	31/12/2020	31/12/2019
Taux d'actualisation	0,40%	0,80%

Augmentation des salaires

ÂGE	31/12/2020	31/12/2019
- 29 ans	3,00%	3,00%
30 - 39 ans	2,50%	2,50%
40 - 49 ans	2,00%	2,00%
50 - 59 ans	1,50%	1,50%
60 ans et +	1,00%	1,00%

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

Les montants net des reprises comptabilisés au titre des engagements de retraite au compte de résultat s'élèvent à 57€ en 2020 (68K€ en 2019). Le montant de l'exercice est principalement inclus sur la ligne charges de personnel du compte de résultat.

## NOTE 22. - PASSIFS FINANCIERS

RUBRIQUES	31/12/2020	A 1 an au plus	A plus d' 1 an	A plus de 5 ans
Emprunts bancaires	55 943	17 481	38 461	
Financement de créances	24 879	18 278	6 601	
Découverts bancaires	4	4		
Obligations locatives (IFRS 16)	35 872	6 523	19 055	10 294
Autres passifs financiers	17 357	4 162	13 195	
<b>TOTAL DETTES FINANCIERES</b>	<b>134 055</b>	<b>46 448</b>	<b>77 313</b>	<b>10 294</b>

RUBRIQUES	31/12/2019	Ecart de conversion	Variation de périmètre	Augmentation	Remboursement	Autres	31/12/2020
Emprunts bancaires	44 668	-547	42	16 461	-4 857	175	55 943
Financement de créances	32 110			15 537	-22 768		24 879
Découverts bancaires	318	-1		-313			4
Obligations locatives (IFRS 16)	30 736	-184		22 093	-15 902	-870	35 872
Autres passifs financiers	6 593	-1 168		-1 254		13 187	17 357
<b>TOTAL DETTES FINANCIERES</b>	<b>114 426</b>	<b>-1 901</b>	<b>42</b>	<b>52 524</b>	<b>-43 527</b>	<b>12 491</b>	<b>134 055</b>

Les emprunts bancaires sont principalement constitués du crédit syndiqué conclu le 18 décembre 2018 pour un montant de 37,9M€ dont 15M€ correspondent à une ligne RCF totalement tirée au 31 décembre 2020 et le PGE conclu le 5 août 2020 pour un montant de 10M€.



Les autres passifs financiers correspondent aux options d'achat des minoritaires des acquisitions du Groupe et aux compléments de prix d'acquisitions. Leurs augmentations en 2020 résultent des acquisitions significatives réalisées dans l'année ainsi que de l'exercice de l'option d'achat des minoritaires de Keyrus US.

Les financements de créances incluent des financements de créances clients pour 11,5M€ et des financements de crédits d'impôts pour 13,4M€.

Les actifs concernés par ces cessions représentent au 31 décembre 2020 ; 17,4M€ au titre des créances clients, 26,6M€ au titre du crédit d'impôt recherche, 3,1M€ au titre des crédits d'impôts compétitivité emploi (CICE).

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

Les emprunts bancaires sont conclus à des taux d'intérêts variables et exposent donc le Groupe au risque de fluctuation des taux. Les intérêts sur les dettes à taux variable sont indexés sur l'Euribor 3 mois. Afin de minimiser son risque de taux, le Groupe envisage de souscrire une couverture pour ce risque lorsque l'Euribor sera à nouveau positif ou sera en passe de l'être, le coût des couvertures étant trop onéreux dans la situation de marché actuelle par rapport au risque financier encouru.

Les découverts sont conclus à des taux variables et exposent donc le Groupe au risque de fluctuation de taux. Pour les emprunts à taux variable, la juste valeur est approximativement égale à la valeur nette comptable. Les découverts bancaires sont payables sur demande de la banque.

Les principaux emprunts à moyen terme du Groupe sont les suivants :

- **Crédit syndiqué** : emprunt bancaire en date du 18 décembre 2018 pour un montant de tirage maximum de 65M€.
  - Solde au 31 décembre 2020 : 37,9M€
  - Durée de l'emprunt : 6 ans
  - Remboursement semestriel
  - Taux d'intérêt EURIBOR 3 mois + marge de 1,38 à 2,2 selon le ratio de covenant R1 atteint
  - Ratios financiers
  - R1 : Le rapport de son endettement financier net consolidé sur l'EBITDA consolidé demeure inférieur à 3 sur la durée des obligations.
  - R2 : Le rapport de son endettement financier net consolidé sur ses capitaux propres consolidés demeure inférieur à 0,9 sur la durée des obligations.
- **PGE** : emprunt bancaire en date du 05 août 2020 pour un montant de 10M€.
  - Solde au 31 décembre 2020 : 10,0M€
  - Solde au 31 décembre 2020 : 10M€
  - Durée de l'emprunt : 6 ans
  - Remboursement : 2 années de franchise puis 48 mensualités
  - Taux de garantie d'état : 0,5% du capital restant dû la première année, puis 1% les deux années suivantes et enfin 2% les trois dernières années
  - Taux d'intérêt variable entre les cinq différentes banques participantes au PGE
- **BPI France** : Prêt Croissance Internationale en date du 8 février 2016 pour un montant de 5M€ :
  - Solde au 31 décembre 2019 : 2,9M€
  - Durée de l'emprunt : 7 ans
  - Remboursement en 20 versements trimestriels après 2 ans de différé
  - Taux d'intérêt fixe de 2,42%
  - Aucun ratio financier applicable
- **BPI France** : Prêt Croissance Internationale en date du 8 février 2019 pour un montant de 3M€ :
  - Solde au 31 décembre 2019 : 2,8M€
  - Durée de l'emprunt : 6 ans
  - Remboursement en 16 versements trimestriels après 2 ans de différé
  - Taux d'intérêt fixe de 2,05%
  - Aucun ratio financier applicable

Compte tenu de l'encours financier à taux variable, la hausse du taux de 1% devrait avoir un impact négatif sur le compte de résultat de l'ordre de 300K€ (net d'impôt).

L'ensemble des financements du groupe respectent les covenants bancaires.

## NOTE 23. – AUTRES PASSIFS COURANTS

En milliers d'euros	Montant au 31/12/2020	A 1 an au plus	A plus d' 1 an	Montant au 31/12/2019	A 1 an au plus	A plus d' 1 an
Provisions à court terme	4 106	4 106		2 159	2 159	
Fournisseurs et comptes rattachés	33 153	33 153		29 250	29 250	
Avances et acomptes reçus	673	673		514	514	
Avoirs à établir	1 773	1 773		1 144	1 144	
Dettes fiscales et sociales	58 825	53 300	5 525	46 634	46 217	416
Dettes sur immobilisations	155	155		16	16	
Autres dettes	1 197	1 197		1 011	1 011	
Produits constatés d'avance	29 342	29 342		28 855	28 855	
<b>TOTAL</b>	<b>129 223</b>	<b>123 698</b>	<b>5 525</b>	<b>109 582</b>	<b>109 166</b>	<b>416</b>

## NOTE 23. - JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS AU BILAN

En milliers d'euros 31/12/2020	Juste valeur par resultat	Prêts et créances au coût amorti	Passifs financiers au coût amorti	Instruments dérivés	Valeur au bilan de clôture	Juste valeur
Actifs financiers non courant		29 292			29 292	29 292
Clients		75 066			75 066	75 066
Autres débiteurs		31 580			31 580	31 580
Trésorerie et équivalents de trésorerie	61 887				61 887	61 887
<b>ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>61 887</b>	<b>135 938</b>			<b>197 825</b>	<b>197 825</b>
Emprunt obligataires (y compris <1 an)						
Autres passifs (y compris <1 an)			134 051		134 051	134 051
Fournisseurs			33 153		33 153	33 153
Autres créditeurs			30 693		30 693	30 693
Instruments dérivés passif (dérivés de taux désignés comme instrument de couverture)						
Concours bancaires courants			4		4	4
<b>PASSIFS FINANCIERS</b>			<b>197 901</b>		<b>197 901</b>	<b>197 901</b>

#### 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'€	31/12/2020	31/12/2019
Nombres de personnes concernées	33	29
Avantages à court terme	8 469	7 816
Indemnités de fin de contrat de travail	0	0
Rémunérations payées en actions	0	0
<b>Total</b>	<b>8 469</b>	<b>7 816</b>

#### NOTE 25. – ACTIONS GRATUITES

L'assemblée générale du 22 mai 2018 a donné une autorisation au Conseil d'administration d'émettre des actions gratuites au profit des salariés de la société. Lors du Conseil d'administration du 24 septembre 2018, deux plans d'actions ont été arrêtés et portent respectivement sur 35.000 actions gratuites pour le plan AGA 2018-2 et 25.000 actions gratuites pour le plan AGA 2018-1.

Les 25.000 actions gratuites du Plan AGA 2018-1 se répartissent en deux tranches, une première de 20.000 actions et une seconde de 5.000 par année sous condition de la présence du bénéficiaire au 31 octobre 2019 pour la première tranche et au 31 octobre 2020 pour la seconde.

L'assemblée générale du 22 mai 2018 a donné une autorisation au Conseil d'administration d'émettre des actions gratuites au profit des salariés de la société. Lors du Conseil d'administration du 14 février 2019, un plan d'action a été arrêté et porte sur 25.000 actions gratuites pour le plan AGA 2019-2.

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

La réunion du Conseil d'Administration du 30 avril 2020 a constaté l'acquisition définitive des titres de la première tranche du plan AGA 2019-2.

La réunion du Conseil d'Administration du 24 septembre 2020 a constaté l'acquisition définitive des titres de la seconde tranche du plan AGA 2018-1.

La charge comptabilisée au titre d'IFRS 2 est de 39K€ sur l'année 2020.



## NOTE 26. – ENGAGEMENTS DONNÉS OU REÇUS

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

Engagements reçus	31/12/2020	31/12/2019
Crédit syndiqué	25 076	29 826
Facilités de caisse	-	-
Ligne SGF (financement non utilisé)	12 011	6 187
Ligne BPI France (financement non utilisé)	3 187	2 446
Lignes Brésil (financement non utilisé)	-	-
Lignes Espagne (financement non utilisé)	300	300
Lignes Canada (financement non utilisé)	480	514
Engagements donnés	31/12/2020	31/12/2019
Redevances Crédit Bail non échues	néant	néant
Garantie donnée à Santander Espagne	150	150
Garanties données à la Banque Notional du Canada	480	514

## NOTE 27. – HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

En K€	Deloitte & Associés				RBA				Autres			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
<b>Audit</b>												
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés												
- Emetteur	124	93	47%	41%	41	34	30%	28%			0%	0%
- Filiales intégrées globalement	141	134	53%	59%	96	87	70%	72%	124	138	100%	100%
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes												
- Emetteur				0%			0%	0%				
- Filiales intégrées globalement							0%	0%				
<i>Sous-total</i>	<b>265</b>	<b>227</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>137</b>	<b>121</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>124</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Autres prestations rendues par le réseau aux filiales intégrées globalement</b>												
- Juridique, fiscal, social			0%	0%			0%	0%			0%	0%
- Autres (à préciser si > 10% des honoraires d'audit)			0%	0%			0%	0%			0%	0%
<i>Sous-total</i>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>265</b>	<b>227</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>137</b>	<b>121</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>124</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Les auditeurs des filiales du Groupe Keyrus sont MAZARS & ASSOCIES pour Keyrus do Brazil, BDO pour Keyrus Canada, M Hess pour Keyrus Suisse, M Lerusse pour Keyrus Biopharma Belgique, M-HQ pour Keyrus Middle East MCC, le cabinet FINOR pour les filiales tunisiennes. Les honoraires de Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés pour les exercices clos le 31 décembre 2020 et 2019 concernent principalement les services professionnels rendus pour la revue et la certification des comptes consolidés du Groupe Keyrus, et notamment les diligences pour le contrôle des comptes établis au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne, la certification des états financiers statutaires des filiales du Groupe, le respect des réglementations au plan local, et la revue des documents enregistrés auprès de l'AMF.

**KEYRUS**  
**Société Anonyme au capital de 4.319.467,50 €.**  
**Siège Social : 155, rue Anatole France – 92300 Levallois Perret**  
**400 149 647 RCS Nanterre**

---

**PROCES VERBAL DE L'ASSEMBLEE GENERALE MIXTE**  
**DU 10 JUIN 2021**

***L'an deux mille-vingt-un,  
Le dix juin,  
A huit heures trente.***

Les actionnaires de la société Keyrus, société anonyme au capital de 4.319.467,50 €, divisé en 17.277.870 actions, se sont réunis au siège social en assemblée générale mixte sur convocation du conseil d'administration.

Il a été dressé une feuille de présence qui a été émargée, en entrant en séance, par chacun des actionnaires et mandataires d'actionnaires représentés.

Monsieur Eric COHEN préside la séance en sa qualité de Président - Directeur Général.

Monsieur Jean-Eudes OUMIER et Madame Rébecca Meimoun, actionnaires présents ayant le nombre de voix et ayant acceptés les fonctions de scrutateurs.

Monsieur Karim MULARD-BENJELLOUN est désigné comme secrétaire du bureau.

Le Président constate que Monsieur Albert AIDAN représentant la société Deloitte & Associés et Madame Soly BENZAQUEN, représentant la société RBA, commissaires aux comptes titulaires, régulièrement convoqués, sont présents.

Madame Laetitia Adjadj, Monsieur Philippe Lansade et Monsieur Claude Benmussa, administrateurs, sont absents et excusés.

Madame Maud LALO et Monsieur Felix BASSOUS, membres représentants du Conseil Social et Economique de la société Keyrus, régulièrement convoquées, sont absents et excusés.

Le bureau procède à la vérification de la feuille de présence ainsi qu'à la régularité des pouvoirs.

La feuille de présence, certifiée exacte par les membres du bureau, permet de constater que l'assemblée, réunissant 10 131 464 actions présentes (soit 20 199 559 droits de vote), représentées ou votant par correspondance, représentant 63,77% des titres ayant droit de vote, soit plus que le quorum requis par la loi, est déclarée régulièrement constituée et peut valablement délibérer, tant sur les résolutions de nature ordinaire que sur les résolutions de nature extraordinaire.

Le Président informe les actionnaires qu'ils peuvent consulter les documents suivants sur le bureau de l'assemblée :

- *Un exemplaire de l'avis de réunion valant avis de convocation publié au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires,*
- *Un exemplaire du journal d'annonces légales contenant l'avis de convocation,*
- *Une copie des lettres de convocation adressées aux actionnaires titulaires d'actions nominatives et aux Commissaires aux comptes,*
- *La feuille de présence à l'assemblée, les pouvoirs des actionnaires représentés,*

- *Le rapport de gestion du conseil d'administration*
- *Le rapport du conseil d'administration sur les résolutions proposées*
- *Le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise prévu à l'article L.225-37 du Code de commerce,*
- *Les rapports généraux des commissaires aux comptes, et ceux sur les résolutions soumises à l'Assemblée,*
- *Le rapport spécial des commissaires aux comptes,*
- *Les statuts de la société,*
- *La liste des actionnaires,*
- *Le texte des résolutions proposées,*
- *Le Rapport Financier Annuel 2020,*

*Et plus généralement, les documents sur lesquels a porté le droit d'information des actionnaires.*

Le Président déclare que tous les documents devant, d'après la législation, être communiqués aux actionnaires, ont été tenus à leur disposition, au siège social, à compter de la convocation de l'assemblée et que la société a satisfait, dans les délais légaux, aux demandes d'envoi de documents dont elle a été saisie. L'assemblée lui donne acte de sa déclaration.

Le Président rappelle ensuite que l'assemblée générale est appelée à délibérer sur l'ordre du jour suivant :

**A titre ordinaire :**

- Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2020 ;
- Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2020 ;
- Affectation des résultats ;
- Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce et approbation desdites conventions ;
- Fixation du montant relatif à la rémunération annuelle globale des administrateurs ;
- Autorisation donnée au conseil d'administration d'opérer sur les actions de la Société ;

**A titre extraordinaire :**

- Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société ;
- Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société dans le cadre d'une offre au public, conformément à l'article L. 225-136 du Code de commerce ;
- Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription, conformément à l'article L. 225-135-1 du Code de commerce ;
- Délégation de compétence donnée au conseil d'administration en vue d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit d'une catégorie de personnes conformément à l'article L. 225-138 du Code de commerce ;
- Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital par l'émission d'actions réservée aux salariés adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers, conformément à l'article L. 225-138-1 du Code de commerce ;
- Plafond global des autorisations d'émission en numéraire ;
- Délégation de pouvoirs donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à une

augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves ou bénéfices ou autres sommes dont la capitalisation serait admise, conformément à l'article L. 225-130 du Code de commerce ;

- Délégation de pouvoirs à consentir au conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la société, sans droit préférentiel de souscription, dans le cadre d'un échange de titres financiers ;
- Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions aux salariés et/ou mandataires sociaux éligibles de la Société ou des sociétés liées conformément aux articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ;
- Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions au profit des salariés et/ou des mandataires sociaux éligibles de la Société ou des sociétés liées conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
- Délégation de compétence octroyée au conseil d'administration à l'effet d'émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription, des bons autonomes de souscription d'actions au profit des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe, conformément à l'article L. 225-138 du Code de commerce ;
- Autorisation conférée au conseil d'administration à l'effet de réduire le capital de la Société par voie d'annulation de tout ou partie de ses propres actions.

Le Président demande à l'assemblée générale s'il existe une objection à ce que les rapports du conseil d'administration et le texte des résolutions, dont copies ont été adressées ou remises à chaque actionnaire, ne soient pas lus dans leur intégralité, mais soient résumés aux termes d'un exposé du Président.

Aucune objection n'étant formulée tant pour les rapports du conseil d'administration que pour le texte des résolutions, le Président expose ensuite les principaux points des rapports du conseil d'administration.

Puis, la parole est donnée aux commissaires aux comptes de la société qui présentent leurs différents rapports. Les commissaires aux comptes donnent lecture des conclusions de leurs rapports sur les comptes sociaux et sur les comptes consolidés et rappellent que ces comptes n'appellent aucune observation particulière.

La présentation des résultats 2020 du groupe est conduite par le Président.

Un débat s'instaure entre les actionnaires.

Personne ne demandant plus la parole, le Président met successivement aux voix les résolutions suivantes, figurant à l'ordre du jour.

## **À TITRE ORDINAIRE**

### **Première résolution**

*(Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2020)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir écouté la lecture des rapports du conseil d'administration et des rapports des commissaires aux comptes, approuve l'inventaire, les comptes et le bilan de l'exercice clos le 31 décembre 2020 tels qu'ils lui ont été présentés et qui font apparaître un résultat déficitaire de - **3.339.929,92 euros**.

L'assemblée générale approuve de ce fait toutes les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

Conformément aux dispositions des articles 223 quater et 223 quinquies de Code général des impôts, l'assemblée générale prend acte du montant nul des dépenses et charges visées à l'article 39-4 dudit code, ainsi que l'impôt correspondant.

**Cette résolution est adoptée à l'unanimité des voix présentes et représentées**

### **Deuxième résolution**

*(Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2020)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir écouté la lecture du rapport du conseil d'administration sur la gestion du groupe et du rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020 tels qu'ils lui ont été présentés et qui font apparaître un résultat net part du groupe bénéficiaire de **776.173,85 euros**.

L'assemblée générale approuve de ce fait toutes les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

**Cette résolution est adoptée à l'unanimité des voix présentes et représentées**

### **Troisième résolution**

*(Affectation du résultat)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, décide d'affecter le résultat de l'exercice, soit la somme de **-3.339,929,92 euros**, de la façon suivante :

A hauteur d'une somme de	0€
A la réserve légale qui est ainsi dotée à son maximum légal de 10 % du capital social	431.946,75€
Le solde soit	-3.339.929,92€
Au compte de "Report à nouveau", qui de	19.989.394,67€
Sera porté à	16.649.464,75€

L'assemblée générale ordinaire des actionnaires prend acte, en application de l'article 243 bis du Code général des impôts, qu'aucun dividende n'a été distribué au titre des trois derniers exercices sociaux.

**Cette résolution est adoptée à l'unanimité des voix présentes et représentées**

#### **Quatrième résolution**

*(Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce et approbation desdites conventions)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements visés aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, prend acte des conclusions dudit rapport et approuve les conventions et engagements qui y sont décrits.

**Faute de quorum, cette résolution n'est pas soumise au vote**

#### **Cinquième résolution**

*(Fixation du montant de la rémunération annuelle globale des administrateurs)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration prévu par l'article L. 225-37 du Code de commerce et, conformément aux dispositions de l'article L. 225-45 du Code de commerce fixe à 100.000 euros le montant maximum global de la rémunération des administrateurs, à répartir entre les administrateurs au titre de l'exercice 2021.

**Cette résolution est adoptée à l'unanimité des voix présentes et représentées**

#### **Sixième résolution**

*(Autorisation donnée au conseil d'administration d'opérer sur les actions de la Société)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration :

- Autorise le conseil d'administration à procéder ou faire procéder à l'achat par la Société de ses propres actions conformément aux dispositions du règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) et des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce ;
- Décide que le conseil d'administration pourra acquérir un nombre d'actions de la Société ne pouvant excéder 10% du nombre total d'actions composant le capital social de la Société à la date de ces achats, déduction faite des reventes effectuées dans le cadre d'un contrat de liquidité ;
- Décide que le nombre d'actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne pourra excéder 5% du capital social ;
- Décide qu'en toute hypothèse, le montant global maximum que la Société serait susceptible de payer ne pourra excéder 13.822.296 euros ;
- décide que l'acquisition de ces actions pourra être effectuée et payée par tous moyens, et notamment en bourse ou de gré à gré, par blocs d'actions ou par l'utilisation d'instruments financiers dérivés ou de mécanismes optionnels, aux époques que le conseil d'administration appréciera, et les actions éventuellement acquises pourront être cédées ou transférées par tous moyens, dans les conditions et limites et en conformité avec les dispositions légales et réglementaires en vigueur à la date des opérations considérées ;
- Décide que cette autorisation d'opérer sur les propres actions de la Société est conférée aux fins suivantes :

\* l'animation du marché des actions, visant notamment à assurer la liquidité de l'action, par un prestataire de services d'investissement, dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers,

- \* l'annulation de tout ou partie des actions ainsi acquises, dans les limites fixées par la loi et dans le cadre et sous réserve d'une autorisation de l'assemblée générale en cours de validité,
  - \* la conservation et/ou 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 et/ou 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,
  - \* la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être reconnue par la loi ou par l'Autorité des Marchés Financiers, étant précisé que la Société en informerait les actionnaires par voie de communiqué ;
- Décide que le prix unitaire maximum d'achat des actions ne devra pas être supérieur à huit euros (8,00 €) hors frais d'acquisition, 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 un euro (1,00 €) par action ;
  - Décide que le programme de rachat d'actions mis en œuvre en application de la présente résolution pourra être poursuivi en période d'offre publique d'achat visant la Société.

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 générale déléguant au conseil d'administration tous les pouvoirs pour ce 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, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la présente assemblée générale.

**Cette résolution est adoptée à l'unanimité des voix présentes et représentées**



## **A TITRE EXTRAORDINAIRE**

### **Septième résolution**

*(Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-132 à L. 225-134 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, 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 souscription 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 nouvelles de la Société, dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances.
2. Précise que le conseil d'administration pourra également procéder à l'émission de bons autonomes donnant accès à des actions nouvelles de la Société et qui seraient attribués gratuitement aux actionnaires ;
3. 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, étant précisé que :
  - À ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
  - Ce montant s'imputera sur le plafond global prévu à la 17<sup>ème</sup> résolution ci-dessous.
4. En cas d'usage par le conseil d'administration de la présente délégation, décide que :
  - Les actionnaires auront, 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 ;
  - 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 ;
  - 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 résolution, le conseil pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :
    - a) 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 ;
    - b) Répartir librement tout ou partie des titres non souscrits ;
    - c) Offrir au public tout ou partie des titres non souscrits sur le marché français et/ou à l'étranger.
5. 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.
6. Décide que 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 leur prix de souscription, avec ou sans prime, les modalités de leur libération, leur date de jouissance éventuellement rétroactive ou les modalités par lesquelles les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente résolution donneront accès à des actions ordinaires de la Société, les

modalités selon lesquelles les valeurs mobilières à émettre en vertu de la présente résolution donneront accès au capital de la Société, toutes autres conditions et modalités de réalisation de la ou des émission(s) à réaliser et, s'agissant des titres de créance, leur rang de subordination, ainsi que les conditions dans lesquelles pourra être provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales, l'exercice de ce droit d'accès à des actions ordinaires de la Société. Ces caractéristiques pourront être ultérieurement modifiées par le conseil d'administration en accord avec les porteurs de ces valeurs mobilières.

7. Décide que le conseil d'administration 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 plus généralement fixera 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, pour procéder en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en France et/ou à l'étranger, 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.

9. Décide que la présente délégation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée générale.

**Cette résolution est adoptée à l'unanimité des voix présentes et représentées**

#### **Huitième résolution**

*(Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société, dans le cadre d'une offre au public conformément à l'article L. 225-136 du Code de commerce)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-135, L. 225-136 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, 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, en France ou à l'étranger, 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 nouvelles de la Société, dans le cadre d'une offre au public.

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, étant précisé que :

- À ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
- Ce montant s'imputera sur le plafond global prévu à la 17<sup>ème</sup> résolution ci-dessous.

3. Décide que :

(i) le prix minimum d'émission des actions faisant l'objet d'une souscription immédiate pouvant être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances, sera au moins égal à la valeur minimale prévue par les dispositions légales et réglementaires applicables au moment où il sera fait usage de la présente délégation après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance, étant précisé qu'à ce jour le prix minimal correspond à la moyenne pondérée des cours des trois (3) dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant le début de l'offre au public au sens du Règlement (UE) n° 2017/1129, éventuellement diminué d'une décote de 10% ;

(ii) le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions nouvelles de la Société sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société lors de l'augmentation de son capital résultant de l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières, sera cohérente, en fonction du type de valeurs mobilières émises et/ou de leurs caractéristiques, avec le prix d'émission minimum défini au (i) ci-dessus.

4. Décide que les valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société, ainsi émises, pourront consister en tout type de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions nouvelles de la Société dont la souscription pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances liquides et exigibles, étant précisé que la présente délégation pourra notamment permettre une ou plusieurs émissions.

5. Décide de conférer au conseil d'administration le pouvoir d'instituer au profit des actionnaires un droit de priorité à titre irréductible et/ou réductible, ne donnant pas lieu à la création de droits négociables et qui devra s'exercer proportionnellement au nombre des actions possédées par chaque actionnaire, pendant un délai et selon les modalités qu'il fixera, pour tout ou partie d'une émission réalisée dans le cadre de la présente délégation.

6. Prend acte que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions nouvelles de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit.

7. Décide que le conseil d'administration arrêtera les caractéristiques, le montant et les modalités de toute émission ainsi que des titres émis. Notamment, il déterminera la catégorie des titres et fixera leur prix de souscription, avec ou sans prime, les modalités de leur libération, leur date de jouissance éventuellement rétroactive ou les modalités par lesquelles les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente résolution donneront accès à des actions ordinaires de la Société, les modalités selon lesquelles les valeurs mobilières à émettre en vertu de la présente résolution donneront accès au capital de la Société, toutes autres conditions et modalités de réalisation de la ou des émission(s) à réaliser et, s'agissant des titres de créance, leur rang de subordination, ainsi que les conditions dans lesquelles pourra être provisoirement suspendu, conformément aux dispositions légales, l'exercice de ce droit d'accès à des actions ordinaires de la Société. Ces caractéristiques pourront être ultérieurement modifiées par le conseil d'administration en accord avec les porteurs de ces valeurs mobilières.

8. Décide que le conseil d'administration 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 plus généralement fixera les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital.

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

10. Décide que la présente délégation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée générale.

**Cette résolution est adoptée à l'unanimité des voix présentes et représentées**

#### **Neuvième résolution**

*(Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription, conformément à l'article L. 225-135-1 du Code de commerce)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions de l'article L. 225-135-1 du Code de commerce :

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 délégations de compétence visées, d'augmenter le nombre titre à émettre de la Société en cas d'émissions réalisées avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription en vertu des 11<sup>ème</sup> et 12<sup>ème</sup> résolutions qui précèdent, aux mêmes conditions, notamment de prix, que celles retenues pour l'émission initiale, dans les délais et limites prévus par la réglementation applicable au jour de l'émission soit, à ce jour, pendant un délai de trente (30) jours suivant la clôture de la souscription et dans la limite de 15% de l'émission initiale.
2. Décide que le montant nominal de toute augmentation de capital réalisée en vertu de la présente résolution s'imputera (i) sur le plafond individuel applicable à l'émission initiale et (ii) sur le plafond global fixé à la 17<sup>ème</sup> résolution ci-dessous.
3. Décide que la présente autorisation, qui prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée générale.

**Cette résolution est adoptée à l'unanimité des voix présentes et représentées**

#### **Dixième résolution**

*(Délégation de compétence donnée au conseil d'administration en vue d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit d'une catégorie de personnes conformément à l'article L. 225-138 du Code de commerce)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-138 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de délégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de procéder à l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société au profit d'une catégorie de personnes ci-après définie :

- Actionnaires, anciens actionnaires ou dirigeants de sociétés dont la Société a acquis des titres dans le cadre d'une opération de croissance externe ou avec lesquelles la Société a mis en place un partenariat dans le cadre de la conduite de son activité, étant précisé que le nombre

- de bénéficiaires que le conseil d'administration identifiera au sein de cette catégorie ne pourra être supérieur à vingt (20) par émission.
2. Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ou autres valeurs mobilières qui pourront être émises en vertu de la présente délégation de compétence au profit de personnes appartenant à la catégorie définie ci-dessus.
  3. Décide que les valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des actions de la Société pourront notamment consister en des bons (lesquels pourront le cas échéant être attribués gratuitement), des titres de créance (subordonnés ou non) ou toutes autres valeurs mobilières de quelque nature que ce soit.
  4. Prend acte que, conformément aux dispositions de l'article L. 225-132 du Code de commerce, la présente délégation emporte de plein droit au profit des titulaires de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société, qui sont susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres de capital auxquels ces valeurs mobilières pourront donner droit.
  5. 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, étant précisé que :
    - À ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
    - Ce montant s'imputera sur le plafond global prévu à la 17<sup>ème</sup> résolution ci-dessous.
  6. Décide, conformément aux dispositions de l'article L. 225-138 II du Code de commerce et compte tenu des termes du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, que le prix unitaire d'émission sera déterminé dans les conditions suivantes :
    - (i) le prix d'émission des actions nouvelles ne pourra être inférieur à la moyenne pondérée des cours des vingt (20) dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant la fixation du prix d'émission, éventuellement diminué d'une décote maximale de 20% ;
    - (ii) le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société lors de l'augmentation de son capital résultant de l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières, sera cohérente, en fonction du type de valeurs mobilières émises et/ou de leurs caractéristiques, avec le prix d'émission minimum défini au (i) ci-dessus.
  7. Décide que le conseil d'administration aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation à l'effet notamment, sans que cette liste soit limitative, de choisir les bénéficiaires au sein de la catégorie susvisée, d'arrêter les dates, les conditions et les modalités de toute émission ainsi que la forme et les caractéristiques des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, ainsi que pour les modifier postérieurement à leur émission.
  8. Décide que la présente délégation est consentie pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la présente assemblée générale.

**Cette résolution est adoptée à l'unanimité des voix présentes et représentées**

#### **Onzième résolution**

*(Délégation de compétence donnée au conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital par l'émission d'actions réservée aux salariés adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers, conformément à l'article L. 225-138-1 du Code de commerce)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-138, L. 225-138-1 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail :

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, sa compétence à l'effet de décider, sur ses seules décisions, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital social, par l'émission, réservée aux salariés et anciens salariés adhérents du ou des plans d'épargne d'entreprise de la Société ou du groupe, 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.
2. Décide de supprimer, au profit des bénéficiaires indiqués ci-dessus, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente délégation.
3. Décide que le nombre maximum d'actions émises lors des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 10% du capital de la Société constaté au moment de la décision d'émission, étant précisé que :
  - À ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ;
  - Ce montant s'imputera sur le plafond global prévu à la 17<sup>ème</sup> résolution ci-dessous.
4. Décide que le prix d'émission des actions nouvelles, fixé par le conseil d'administration conformément aux dispositions des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail lors de chaque émission, ne pourra être inférieur de plus de 30% (ou de 40% lorsque la durée d'indisponibilité prévue par le plan est supérieure ou égale à dix (10) ans) à la moyenne des premiers cours cotés de l'action sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt (20) séances de bourse précédant le jour de la décision du conseil d'administration fixant la date d'ouverture de la souscription.
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, et 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 ;
  - Arrêter dans les conditions légales la liste des sociétés dont les salariés, préretraités et retraités pourront souscrire aux actions ainsi émises et bénéficier, le cas échéant, des actions gratuites ;
  - 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 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 ;
  - 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, d'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission et au service financier des titres financiers émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés.
6. Décide que la présente délégation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée générale.

**Cette résolution est rejetée à l'unanimité des voix présentes et représentées**

### **Douzième résolution**

*(Plafond global des autorisations d'émission en numéraire)*

Conformément à l'article L. 225-129-2 du Code de commerce, l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration, décide de fixer à trois millions (3.000.000) d'euros le montant nominal maximal des augmentations de capital social, immédiates et/ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations de compétence et autorisations conférées au conseil d'administration par les 11<sup>ème</sup> à 16<sup>ème</sup> résolutions soumises à la présente assemblée, étant précisé que :

- À ce montant s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables, les droits des porteurs de titres financiers donnant accès au capital de la Société ;
- Le sous-plafond applicable aux émissions réalisées avec maintien du droit préférentiel de souscription en vertu de la 11<sup>ème</sup> résolution est de trois millions (3.000.000) d'euros ;
- Le sous-plafond applicable aux émissions réalisées avec suppression du droit préférentiel de souscription en vertu de la 12<sup>ème</sup> résolution est de trois millions (3.000.000) d'euros ;
- Le sous-plafond applicable aux émissions réalisées avec suppression du droit préférentiel de souscription en vertu de la 15<sup>ème</sup> résolution est de trois millions (3.000.000) d'euros ;
- Le sous-plafond applicable aux émissions réservées aux salariés adhérents d'un plan d'épargne entreprise en vertu de la 16<sup>ème</sup> résolution est de 10% du capital social.

**Cette résolution est adoptée à l'unanimité des voix présentes et représentées**

### **Treizième résolution**

*(Délégation de pouvoirs donnée au conseil d'administration à l'effet de procéder à une augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves ou bénéfices ou autres sommes dont la capitalisation serait admise, conformément à l'article L. 225-130 du Code de commerce)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum de majorité requises par les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2 et L. 225-130 du Code 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 la proportion et aux époques qu'il appréciera, une ou plusieurs augmentations du capital par incorporation successive ou simultanée au capital de primes, réserves, bénéfices ou autres sommes dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, sous forme d'émission de titres de capital nouveaux ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés.
2. En cas d'usage par le conseil d'administration de la présente délégation, ce dernier aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :
  - 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, et arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation du nominal portera effet ;
  - Décider en cas de distribution d'actions gratuites :
    - Que les droits formant rompus ne seront pas négociables, ni cessibles et que les titres de capital correspondants seront vendus ; les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans le délai prévu par la réglementation ;
    - Que celles de ces actions qui seront attribuées à raison d'actions anciennes bénéficiant de vote double bénéficieront de ce droit dès leur émission ;
  - procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opération sur le capital par incorporation des réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute



autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assuré, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ;

3. Le conseil d'administration disposera de tous pouvoirs à l'effet de mettre en œuvre la présente délégation, et plus généralement, pour 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. Décide que la présente délégation, qui prive d'effet toute délégation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-six (26) mois à compter de la présente assemblée générale.

**Cette résolution est adoptée à l'unanimité des voix présentes et représentées**

#### **Quatorzième résolution**

*(Délégation de pouvoirs à consentir au conseil d'administration à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la société, sans droit préférentiel de souscription, dans le cadre d'un échange de titres financiers*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-138 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. Délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, les pouvoirs de décider l'émission, sans droit préférentiel de souscription, d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès à des actions nouvelles de la Société, dans le cadre d'un échange de titres financiers qui serait effectué par la Société, notamment sous la forme d'une offre publique d'échange.

2. Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux valeurs mobilières qui pourront être émises en vertu de la présente délégation au profit d'une catégorie de personnes, à savoir les porteurs des titres apportés en échange à la Société.

3. Décide, conformément aux dispositions de l'article L. 225-138 II du Code de commerce, que le prix unitaire d'émission de ces valeurs mobilières sera fonction de la parité d'échange retenue, laquelle devra le cas échéant faire l'objet d'une expertise indépendante.

4. Décide que le montant nominal maximum des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées à terme en vertu de la présente délégation de pouvoirs pourront conduire la Société à doubler son capital, étant précisé qu'il s'agit d'un plafond autonome et individuel.

5. Décide que le conseil d'administration aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre, dans les conditions fixées par la loi et dans les limites fixées par la présente résolution, la présente délégation de pouvoirs, à l'effet notamment de :

- Arrêter les conditions et modalités des émissions,
- Déterminer les dates et modalités d'émission, la nature et la forme des titres financiers à créer, qui pourront notamment revêtir la forme de titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou non, leur date de jouissance, éventuellement rétroactive,
- Modifier, le cas échéant, en accord avec les porteurs de valeurs mobilières émises, l'ensemble des caractéristiques des valeurs mobilières émises en vertu de la présente délégation, postérieurement à leur émission,
- À sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital social sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve au dixième du nouveau capital après chaque augmentation de capital,
- D'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission et au service financier des titres financiers émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;

6. Décide que la présente délégation est consentie pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la présente assemblée.

**Cette résolution est adoptée à l'unanimité des voix présentes et représentées**

#### **Quinzième résolution**

*(Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions aux salariés et/ou mandataires sociaux éligibles de la Société ou des sociétés liées conformément aux articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce)*

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes :

1. Autorise le conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 à L. 225-186 du Code de commerce, à consentir, en une ou plusieurs fois, au profit des bénéficiaires indiqués ci-après, des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles de la Société ou à l'achat d'actions existantes de la Société provenant de rachats effectués dans les conditions prévues par la loi.

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 ou groupements qui lui sont liés directement ou indirectement dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce.

3. Décide que le nombre total des options qui seront ainsi ouvertes ne pourra donner droit à souscrire ou à acheter un nombre d'actions supérieur à 850.000 actions, étant précisé que 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 toute autre limitation légale.

4. Décide que le délai d'exercice des options consenties ne pourra excéder une période de cinq (5) années à compter de leur date d'attribution.

5. Décide que si la Société réalise l'une des opérations prévues par l'article L. 225-181 du Code de commerce ou par l'article R. 225-138 du Code de commerce, la Société prendra, dans les conditions prévues par la réglementation alors en vigueur, les mesures nécessaires à la protection des intérêts des bénéficiaires, y compris, le cas échéant, en procédant à un ajustement du nombre des actions pouvant être obtenues par l'exercice des options consenties aux bénéficiaires pour tenir compte de l'incidence de cette opération.

6. Prend acte qu'en application de l'article L. 225-178 du Code de commerce, la présente autorisation comporte, au profit des bénéficiaires des options de souscription, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions qui seront émises au fur et à mesure des levées d'options. L'augmentation du capital social résultant de l'exercice des options de souscription sera définitivement réalisée par le seul fait de la déclaration de l'exercice d'option et des versements de libération.

7. Délègue tous pouvoirs au conseil d'administration pour fixer les autres conditions et modalités de l'attribution des options de leur levée, et notamment pour :

- 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 prévus ci-dessus et, le cas échéant, les conditions d'ancienneté que devront remplir les bénéficiaires de ces options ;
- Décider des mesures nécessaires à la protection des intérêts des bénéficiaires des options, conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, notamment dans les différentes hypothèses prévues aux articles R. 225-137 à R. 225-142 du Code de commerce ;
- Fixer les conditions ainsi que l'époque ou les époques d'exercice des options ;
- Accomplir ou faire accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitives la ou les

- augmentations de capital qui pourront être réalisées en vertu de 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. Décide que la présente autorisation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de trente-huit (38) mois à compter de la présente assemblée générale.

**Cette résolution est adoptée à l'unanimité des voix présentes et représentées**

### **Seizième résolution**

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

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce :

1. Autorise le conseil d'administration à procéder, dans les conditions légales, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre de la Société, au profit des bénéficiaires ou catégories de bénéficiaires qu'il déterminera parmi les membres du personnel salarié de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce et les mandataires sociaux éligibles de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés.
2. Décide que le conseil d'administration procèdera aux attributions et déterminera l'identité des bénéficiaires des attributions ainsi que les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions.
3. Décide que les attributions gratuites d'actions effectuées en vertu de cette autorisation ne pourront porter sur un nombre d'actions existantes ou nouvelles supérieur à plus de 5% du capital social de la Société à la date de la décision de leur attribution par le conseil d'administration, compte non tenu du nombre d'actions à émettre, le cas échéant, au titre des ajustements effectués pour préserver les droits des bénéficiaires des attributions gratuites d'actions.
4. Décide que, sauf exceptions légales :
  - L'attribution des actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive au terme d'une période d'acquisition dont la durée sera fixée par le conseil d'administration, étant entendu que cette durée ne pourra être inférieure à un an ;
  - Le conseil d'administration pourra fixer une période durant laquelle les bénéficiaires devront conserver lesdites actions ;Étant précisé que la durée cumulée des périodes d'acquisition et de conservation ne pourra être inférieure à deux ans, le conseil d'administration pouvant prévoir des durées de périodes d'acquisition et de conservation supérieures aux durées minimales fixées ci-dessus.
5. Autorise le conseil d'administration, en cas d'attribution gratuite d'actions à émettre, à augmenter le capital social à due concurrence :
  - Soit par compensation avec les droits de créances résultant de l'attribution gratuite d'actions, mentionnés à l'article L. 225-197-3 du Code de commerce, la présente décision emportant de plein droit, au profit des attributaires, renonciation des actionnaires à leurs droits préférentiels de souscription ;
  - Soit par voie d'incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission.
6. Confère tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions

prévues par la loi, pour mettre en œuvre la présente autorisation et notamment :

- Déterminer l'identité des bénéficiaires des attributions d'actions et le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux ;
- Déterminer si les actions attribuées gratuitement seront des actions à émettre et/ou existantes ;
- Fixer les conditions et, le cas échéant, les critères d'attribution des actions ;
- Constater les dates d'attribution définitives et les dates à partir desquelles les actions pourront être librement cédées, conformément à la présente résolution et compte tenu des restrictions légales ;
- Inscrire les actions gratuites attribuées sur un compte nominatif au nom de leur titulaire mentionnant, le cas échéant, l'indisponibilité et la durée de celle-ci, et lever l'indisponibilité des actions pour toute circonstance pour laquelle la présente résolution ou la réglementation applicable permettrait la levée de l'indisponibilité ;
- En cas d'émission d'actions nouvelles, imputer, le cas échéant, sur les réserves, bénéfices ou primes d'émission de son choix, les sommes nécessaires à la libération desdites actions, constater la réalisation des augmentations de capital réalisées en application de la présente autorisation, procéder aux modifications corrélatives des statuts et d'une manière générale accomplir tous actes et formalités nécessaires.

7. Décide que cette autorisation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute autorisation antérieure ayant le même objet, est donnée pour une période de trente-huit (38) mois à compter de la présente assemblée générale.

**Cette résolution est adoptée à l'unanimité des voix présentes et représentées**

#### **Dix-septième résolution**

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

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants, L. 225-138 et L. 228-91 et suivants du Code de commerce :

1. Délègue au conseil d'administration sa compétence à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, à l'émission, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des salariés-dirigeants et/ou salariés-cadres et des mandataires sociaux de la Société et des filiales françaises ou étrangères de la Société, de bons de souscription d'actions (BSA) qui conféreront à leurs titulaires le droit de souscrire à des actions représentant une quote-part du capital de la Société.
2. Décide de supprimer, au profit des bénéficiaires indiqués ci-dessus, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux BSA faisant l'objet de la présente délégation.
3. Prend acte que la présente délégation emporte, au profit des titulaires de BSA susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires auxquelles les BSA pourront donner droit.
4. Décide que le montant nominal maximum des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées à terme en vertu de la présente délégation ne pourra être supérieur à 375.000 euros, correspondant à l'émission de 1.500.000 actions nouvelles, auquel s'ajoutera éventuellement le montant nominal des actions à émettre en vue de préserver les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant droit directement ou indirectement à une quotité du capital de la Société conformément à la loi.
5. Décide que le Conseil d'administration fixera le prix d'émission des BSA, la parité d'exercice et le prix de souscription des actions sous-jacentes au vu du rapport d'un expert indépendant, étant précisé que :

(i) en l'absence d'augmentation de capital ou d'émission de valeurs mobilières donnant accès à terme au capital de la Société réalisée dans les six (6) mois précédant l'attribution desdits BSA, le prix d'émission sera égal à la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt (20) séances de bourse précédant le jour de l'émission des BSA, 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 BSA, 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 premiers cours cotés de l'action de la Société sur le marché réglementé d'Euronext Paris lors des vingt (20) séances de bourse précédant le jour de l'émission des BSA, si le montant ainsi déterminé est au moins égal au prix d'émission des actions émises à l'occasion de ladite augmentation de capital ou des actions à émettre par exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital ou, (b) si la moyenne des cours obtenue dans les conditions visées au (i) est inférieure strictement au prix d'émission des actions émises à l'occasion d'une telle augmentation de capital ou au prix des actions à émettre par exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital, ce prix sera égal au prix d'émission des actions émises à l'occasion de ladite augmentation de capital ou au prix des actions à émettre par exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital.

6. Décide que le conseil d'administration fixera la liste précise des bénéficiaires et arrêtera les modalités et caractéristiques des BSA dans les limites fixées par la présente résolution, et notamment :

- Si les BSA seront émis sous forme nominative, s'ils seront cessibles et, le cas échéant, s'ils pourront faire l'objet d'une demande d'admission sur un marché quelconque, réglementé ou non ;
- La période d'exercice des BSA ainsi émis, qui ne pourra être supérieure à dix (10) années à compter de leur émission par le conseil d'administration ; au-delà de la période fixée par le conseil d'administration, ils seront automatiquement caducs ;
- Le prix de souscription des actions nouvelles sur exercice des BSA, qui devra être libéré intégralement au moment de leur souscription ;
- En outre, les actions émises sur exercice des BSA seront soumises à toutes les stipulations des statuts et porteront jouissance du premier jour de l'exercice social au cours duquel lesdits BSA 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 auxdites 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 caractéristiques définitives des BSA feront l'objet d'un rapport complémentaire que le conseil d'administration établira au moment où il fera usage de la présente délégation.

7. Confère tous pouvoirs au conseil d'administration pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment, sans que cette liste soit limitative, de choisir les bénéficiaires parmi la catégorie de bénéficiaires indiquée ci-dessus, d'arrêter les dates, les conditions et les modalités de toute émission ainsi que la forme et les caractéristiques des BSA, ainsi que pour les modifier postérieurement à leur émission, procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur la ou les primes d'émission et, plus généralement, faire, tout ce que la mise en œuvre de la présente délégation rendra nécessaire, dans le cadre de la réglementation en vigueur.

8. Décide que cette délégation, qui prive d'effet, pour la fraction non utilisée, toute délégation antérieure ayant le même objet, est donnée pour une période de dix-huit (18) mois à compter de la présente assemblée générale.

**Cette résolution est adoptée à l'unanimité des voix présentes et représentées**

### **Dix-huitième résolution**

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

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce :

1. Autorise le conseil d'administration, avec faculté de délégation dans les conditions prévues par la loi :

- 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 (24) 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 générale ;
- À réduire à due concurrence le capital social, en imputant la différence entre la valeur de rachat des titres annulés et leur valeur nominale sur les primes et réserves disponibles ;
- À modifier en conséquence les statuts et à accomplir toutes formalités nécessaires.

2. Confère tous pouvoirs au conseil d'administration pour mettre en œuvre, dans les conditions fixées par la loi et dans les limites fixées par la présente résolution, la présente autorisation, à l'effet notamment de procéder à cette réduction de capital, en une ou plusieurs fois, notamment arrêter le montant définitif de la réduction de capital, en fixer les modalités, imputer la différence entre la valeur comptable des actions annulées et leur montant nominal sur tous postes de réserves et primes, en constater la réalisation et procéder à la modification corrélative des statuts, effectuer toutes formalités requises et de façon générale faire le nécessaire.

3. Décide que la présente autorisation, qui prive d'effet toute autorisation antérieure ayant le même objet, est consentie pour une durée de vingt-quatre (24) mois à compter de la présente assemblée générale.

**Cette résolution est adoptée à l'unanimité des voix présentes et représentées**

### **Formalités**

Tous pouvoirs sont donnés au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente assemblée à l'effet d'effectuer les formalités légales ou administratives et faire tous dépôts et publicité prévus par la loi.



\*

\*

\*

Plus rien n'étant à l'ordre du jour, la séance est levée à 10 heures.

De tout ce que dessus, il a été dressé le présent procès-verbal qui, après lecture, a été signé par les membres du bureau.



**Monsieur Eric COHEN**  
Président



**Monsieur Karim MULARD-BENJELLOUN**  
Secrétaire



**Monsieur Jean-Eudes OUMIER**  
Scrutateur



**Madame Rébecca MEIMOUN**  
Scrutatrice