

DOCUMENT  
DE RÉFÉRENCE  
**2016**



DIGITAL • CONTENT • BUSINESS

**makheia** 

# DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2016



Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 26 avril 2017, conformément à l'article 212-13 de son règlement général, numéro de dépôt D. 17-0434. Ce document ne peut être utilisé à l'appui d'une opération financière que s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Il a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004 et du paragraphe 36 de la norme IAS 1, présentation des états financiers, qui précise que doivent être présentées au minimum des informations comparatives au titre de l'exercice précédent, MAKHEIA Group a établi les documents de référence suivants :

- sur les comptes consolidés au 31/12/2013, sous la référence D. 14-0465, le 30 avril 2014
- sur les comptes consolidés au 31/12/2014, sous la référence D. 15-0412, le 27 avril 2015
- sur les comptes consolidés au 31/12/2015, sous la référence D. 16-0412, le 27 avril 2016.



Groupe de communication indépendant, coté sur Alternext, MAKHEIA, se revendique comme le premier groupe de communication « post-publicitaire ». Son modèle inédit, singulier, fondé sur l'analyse des publics et de leurs parcours, fait le lien entre stratégies de communication et écosystèmes digitaux, entre innovation digitale et production de contenus, entre plateformes sociales et stratégies relationnelles multicanales.

Le Groupe est organisé autour de trois pôles stratégiques : l'innovation et les stratégies digitales (avec les agences Big Youth, Megalo et Les Argonautes), le brand content et les stratégies éditoriales (avec l'agence Sequoia), l'activation business et relationnelle (avec les agences Affinity et Mademoiselle Scarlett) ; et intervient sur 4 secteurs d'expertises privilégiés : l'automobile, le luxe, la banque assurance et l'industrie.

Sa méthode d'analyse spécifique, la MAKHEIA Value Transformer, permet de relier les marques et leurs multiples prises de paroles nécessaires (économiques, sociétales et marketing) aux différents publics (prospects, consommateurs, citoyens, fans, etc.) dans toute leur segmentation via des stratégies de contenus sur l'ensemble des canaux disponibles : de l'e-mailing aux plateformes web, des médias sociaux au mobile en passant par le consumer magazine. Notre credo est de faire rimer efficacement prise de parole et digitalisation dans un objectif ROIste mesurable pour les entreprises. Construire et entretenir « l'attention » de ses publics, en permanence et sur tous les canaux, est aujourd'hui la première source de business d'une marque.

Notre positionnement va de l'idée à sa mise en œuvre technique sur tous ses supports et notre organisation, saluée par de nombreux baromètres de satisfaction\*, permet de faire rimer créativité, efficacité et compréhension stratégique. MAKHEIA accompagne ainsi les entreprises dans leurs mutations autant technologiques, économiques que symboliques.

MAKHEIA est certifié ISO 9001 : 2015 et bénéficie de la qualification Entreprise innovante de BPI France.

\* Étude BVA Limelight 2016

## CHIFFRES CLÉS 2016

---

**Chiffre d'affaires consolidé : 19,5 M€**

**Marge brute globale : 16,1 M€**

**Résultat opérationnel : -1 M€**

**Résultat net après impôts : -1 M€**

**Effectif moyen ETP : 176 collaborateurs**

ISIN FRO000072993 - ALMAK - REUTERS : ALMAK.PA - BLOOMBERG : ALMAK : FP  
125, rue de Saussure - 75017 Paris

---

# Sommaire

<b>1. Personnes responsables .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Contrôleurs légaux des comptes.....</b>	<b>4</b>
<b>3. Informations financières sélectionnées .....</b>	<b>5</b>
<b>4. Facteurs de risques.....</b>	<b>6</b>
4.1. Risques liés à l'activité.....	6
4.2. Risques financiers .....	8
4.3. Couverture des risques et politique d'assurance.....	9
<b>5. Informations concernant l'émetteur .....</b>	<b>10</b>
5.1. Histoire et évolution de la Société.....	10
5.2. Faits marquants 2016.....	10
5.3. Investissements et immobilisations.....	11
<b>6. Aperçu des activités .....</b>	<b>12</b>
6.1. Les métiers de MAKHEIA Group .....	12
6.2. L'Offre Data Content.....	13
6.3. Positionnement de MAKHEIA.....	13
6.4. Perspectives 2017 et stratégie du Groupe.....	15
6.5. Les priorités 2017 .....	15
6.6. Événements exceptionnels.....	15
6.7. Degré de dépendance.....	16
<b>7. Organigramme .....</b>	<b>16</b>
7.1. Organigramme du Groupe au 31/12/2016.....	16
7.2. Filiales & participations .....	16
<b>8. Responsabilité Sociétale du Groupe .....</b>	<b>17</b>
8.1. Environnement et Éthique.....	17
8.2. Environnement et Consommation.....	17
8.3. Engagement sociétal .....	18
<b>9. Examen de la situation financière et du résultat .....</b>	<b>18</b>
9.1. Situation financière 2014, 2015 & 2016 et contribution des filiales .....	18
9.2. Évolution des Résultats .....	19
<b>10. Trésorerie et capitaux .....</b>	<b>19</b>
10.1. Informations sur les Capitaux Propres.....	19
10.2. Informations sur les flux de trésorerie .....	20
10.3. Conditions d'emprunt et structure des financements .....	20
10.4. Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux.....	20
10.5. Sources de financement postérieures à la clôture .....	20
<b>11. Recherche et développement, brevets, licences .....</b>	<b>21</b>
<b>12. Informations sur les tendances .....</b>	<b>21</b>
12.1. 2016 : année d'alignement .....	21
12.2. Événements survenus depuis la clôture de l'exercice 2016 .....	21
<b>13. Estimations du bénéfice et prévisions .....</b>	<b>21</b>
<b>14. Organes d'administration, de direction et de surveillance .....</b>	<b>22</b>
14.1. Organes de direction .....	22
14.2. Conflits d'intérêts au niveau des organes de direction et de surveillance.....	24
<b>15. Rémunérations et avantages .....</b>	<b>25</b>
15.1. Rémunérations et avantages en nature.....	25
15.2. BSA.....	26
15.3. Pensions, retraites et autres avantages .....	26
<b>16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction.....</b>	<b>27</b>
16.1. Date d'expiration des mandats des Administrateurs.....	27
16.2. Contrats entre les membres des organes de direction et la Société .....	27
16.3. Gouvernance .....	28
16.4. Procédures de contrôle interne .....	29
16.5. Rapports des Commissaires aux comptes sur le contrôle interne et les conventions réglementées.....	29
<b>17. Social .....</b>	<b>30</b>
17.1. Structure des effectifs.....	30
17.2. Participations et stock-options.....	32
<b>18. Principaux actionnaires.....</b>	<b>33</b>

18.1. Structure de l'actionnariat Identité des titulaires de participations significatives.....	33
18.2. Droits de vote.....	33
18.3. Contrôle de l'émetteur (directement ou indirectement).....	34
18.4. Accords pouvant entraîner un changement de contrôle.....	34
<b>19. Opérations avec des apparentés.....</b>	<b>34</b>
<b>20. Patrimoine, situation financière et résultats.....</b>	<b>35</b>
20.1. Informations financières historiques.....	35
20.2. États financiers consolidés, 2014, 2015 & 2016.....	35
20.3. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 2014 & 2015.....	35
20.4. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 2016.....	36
20.5. États financiers consolidés 2016.....	37
20.6. Politique de distribution de dividendes.....	37
20.7. Procédures judiciaires et d'arbitrage.....	37
20.8. Évolution de la situation financière.....	37
<b>21. Informations complémentaires.....</b>	<b>38</b>
21.1. Capital social.....	38
21.2. Actes constitutifs et statuts.....	41
21.3. Comptes sociaux 2016.....	46
21.4. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 2016.....	47
<b>22. Contrats importants.....</b>	<b>48</b>
<b>23. Déclaration d'experts et déclaration d'intérêts.....</b>	<b>48</b>
<b>24. Documents accessibles au public.....</b>	<b>48</b>
<b>25. Informations sur les participations.....</b>	<b>48</b>
<b>26. Informations relatives au rapport de gestion de la Société et tableau de passage entre le rapport de gestion et le Document de référence de MAKHEIA Group.....</b>	<b>49</b>
<b>27. Table de concordance avec les rubriques de l'annexe I du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission européenne.....</b>	<b>51</b>
<b>ANNEXE 1</b>	
<b>1. Comptes consolidés au 31 décembre 2016.....</b>	<b>54</b>
1.1. Bilan Actif.....	54
1.2. Bilan Passif.....	54
1.3. Compte de résultat.....	55
1.4. Flux de trésorerie.....	55
1.5. Capitaux propres.....	56
1.6. Présentation des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres pour leur montant global.....	56
<b>2. Notes annexes aux états financiers consolidés.....</b>	<b>57</b>
2.1. Informations générales.....	57
2.2. Principales méthodes comptables.....	57
2.3. Informations relatives au périmètre de consolidation.....	62
2.4. Notes sur le bilan et le compte de résultat.....	62
2.5. Autres informations.....	66
<b>ANNEXE 2</b>	
<b>1. Comptes sociaux.....</b>	<b>69</b>
1.1. Bilan.....	69
1.2. Compte de résultat.....	71
<b>2. Annexes aux comptes sociaux.....</b>	<b>72</b>
2.1. Préambule.....	72
2.2. Règles et méthodes comptables.....	72
2.3. Autres éléments significatifs de l'exercice.....	73
2.4. Notes sur le bilan actif.....	74
2.5. Notes sur le bilan passif.....	76
2.6. Notes sur le compte de résultat.....	77
2.7. Autres informations.....	78
2.8. Détail des postes concernés par le chevauchement d'exercice.....	79
2.9. Tableau des filiales et participations.....	80
<b>RÉSULTATS DES 5 DERNIERS EXERCICES.....</b>	<b>81</b>
<b>ANNEXE 3</b>	
<b>Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées, exercice clos le 31 décembre 2016.....</b>	<b>83</b>

---

# 1. Personnes responsables

## Responsable du Document de référence

Édouard Rencker, Président-Directeur Général

Isabelle Moneyron, Secrétaire Général

## Attestation du responsable du Document de référence

Après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, nous attestons :

- que les informations contenues dans le présent Document de référence sont, à notre connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée ;
- que les comptes sont, à notre connaissance, établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ;
- que leur présentation, ci-incluse, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière du Groupe consolidé ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels celui-ci est confronté.

Nous avons obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations, portant sur la situation financière et les comptes, données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Les comptes consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2016 ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux ci-inclus.

Édouard Rencker, Président-Directeur Général



Le 25 avril 2017

---

# 2. Contrôleurs légaux des comptes

## Commissaires aux comptes titulaires

### 2014, 2015 ET 2016

CONSTANTIN Associés, 185, avenue Charles de Gaulle - 92200 Neuilly-sur-Seine, représenté par Monsieur Dominique LAURENT, renouvelé lors de l'Assemblée du 28 juin 2013 ayant approuvé les comptes, pour un mandat de 6 exercices expirant lors de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018. Constantin Associés est rattaché à la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles.

ANG SAS, 8, rue de l'Isly - 75008 Paris, représenté par Monsieur Christophe NOS, renouvelé lors de l'Assemblée du 28 juin 2013 ayant approuvé les comptes, pour un mandat de 6 exercices expirant lors de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018. ANG est rattaché à la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Paris.

## Commissaires aux comptes suppléants

### 2014, 2015 ET 2016

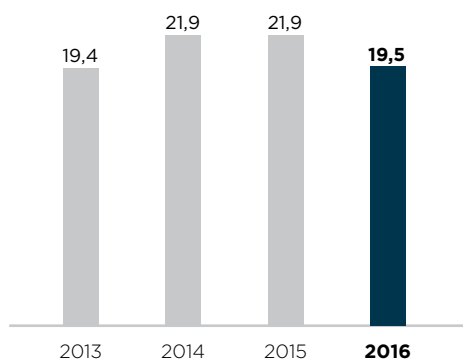
Le Cabinet BEAS, 7-9, Villa Houssay - 92200 Neuilly-sur-Seine, renouvelé lors de l'Assemblée du 28 juin 2013 ayant approuvé les comptes, pour un mandat de 6 exercices expirant lors de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

La Société COMPTABILITÉ ASSISTANCE CONSEIL, 98, rue Gabriel Péri - 93200 Saint-Denis, renouvelée lors de l'Assemblée du 28 juin 2013 ayant approuvé les comptes, pour un mandat de 6 exercices expirant lors de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

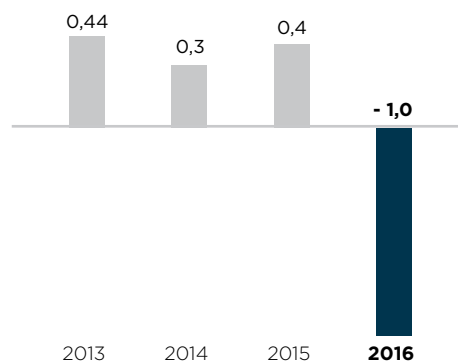
### 3. Informations financières sélectionnées

Ces informations sont tirées des comptes consolidés en annexe : bilan et compte de résultat

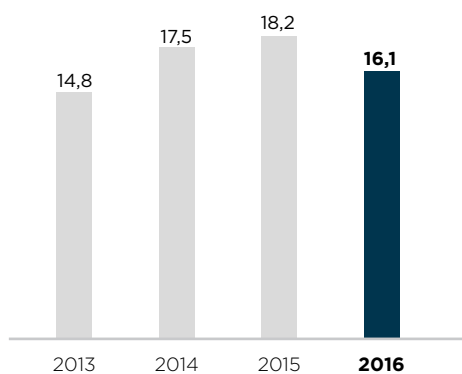
CHIFFRE D'AFFAIRES (M€)



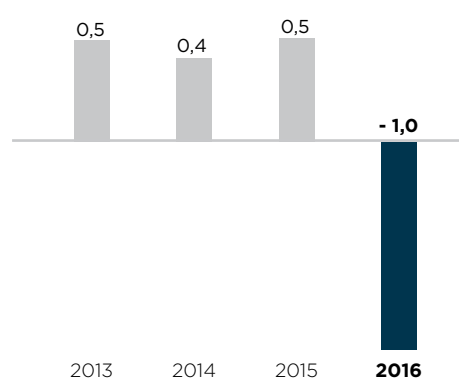
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE (M€)



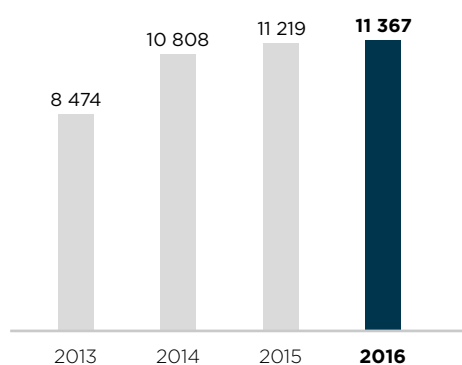
MARGE BRUTE (M€)



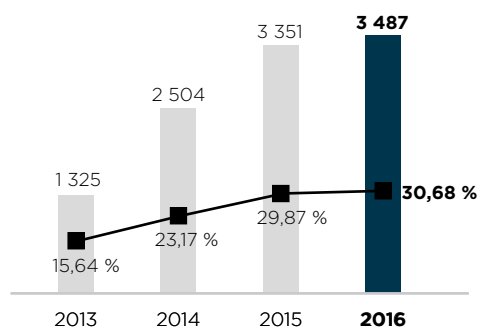
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL (M€)



FONDS PROPRES (k€)



DETTES FINANCIÈRES NETTES (k€)



■ Dettes financières nettes  
 ■ Dettes financières nettes/fonds propres

---

## 4. Facteurs de risques

La Société a procédé à une revue des risques qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière et ses résultats, ou sur sa capacité à réaliser ses objectifs. Elle considère que les risques présentés ci-après sont communs aux agences de communication et qu'il n'y a pas d'autres risques significatifs hormis ceux liés à l'utilisation des nouvelles technologies.

---

### 4.1. Risques liés à l'activité

Le secteur de la Communication reste un secteur d'activité très sensible aux fluctuations économiques qui conduisent les clients de MAKHEIA Group, principalement les groupes français du CAC 40, à réduire leur budget de communication dans les périodes d'incertitude économique : faible réduction du taux de chômage (10% en 2016), déficit commercial reparti à la hausse, peu d'amélioration de la compétitivité des entreprises françaises depuis quatre ans, instabilité de l'environnement politique international (Brexit, élections américaines) ou national. Toutefois, après un troisième trimestre très décevant, le PIB aura progressé de 1,1% en 2016, performance tout à fait modeste mais stable depuis 2 ans qui pourrait laisser entrevoir les prémices d'une reprise tant attendue.

À l'instar de cette timide reprise, le marché de la communication et plus spécifiquement celui de la publicité est selon l'IREP - France Pub 2016 - stable. Les recettes 2016 restent équivalentes à celles de 2015 et atteignent 13,3 milliards d'euros alors que le marché était en baisse de 1% environ en 2015. Le périmètre des « médias historiques » et des métiers traditionnels continue de se dégrader (comme par exemple la Presse écrite, toujours le média le plus touché, en baisse de 6,7% en 2016 après -5,9% en 2015). En revanche, la digitalisation de la communication et des médias porte toujours la croissance du secteur. Les agences ayant orienté leurs investissements sur le Digital à l'image du groupe MAKHEIA peuvent prendre de nouvelles parts de marché.

#### Risques clients

Pour MAKHEIA, il n'y a pas de dépendance économique vis-à-vis de ses clients, le principal client réalisant 6,29% du chiffre d'affaires consolidé, les dix premiers clients représentant 44,1% des revenus. Voir « Poids des principaux clients dans le chiffre d'affaires 2016 », chapitre 6.3.

De même, la diversité des secteurs d'activité avec lesquels le Groupe entretient des relations commerciales préserve MAKHEIA Group de tout effet cyclique. L'automobile, historiquement le principal secteur d'activité du Groupe, représente 15,1% du chiffre d'affaires en 2016 contre 14,6% en 2015 (voir chapitre 6.3.).

Par contre, la concurrence accrue des agences de communication et la diversité de l'offre conduisent les clients, y compris historiques, à choisir plusieurs agences qu'ils remettent en compétition en moyenne tous les 3 ans. Ainsi, MAKHEIA Group s'attache à mesurer la satisfaction de ses clients chaque année par le biais de différentes études et notamment le Baromètre des métiers de la Communication réalisé par BVA Limelight qui, lors du dernier sondage réalisé fin 2016, établissait un taux de satisfaction clients de 85%. Ce baromètre signale les forces et les faiblesses des principales entités du groupe, les expertises reconnues par les clients, ce qui fournit à MAKHEIA une base solide pour orienter sa stratégie commerciale.

D'un point de vue Trésorerie, la nature et la diversité de la clientèle de MAKHEIA Group, composée essentiellement de grands comptes, limitent le risque d'impayés (moins de 1% du chiffre d'affaires) d'autant que les prestations sont assurées sur devis acceptés, avec facturation d'acomptes, ou facturation à l'avancement. Bien que le risque de défaillance ait reculé en 2016 sur la typologie de clientèle que sont les grandes entreprises, MAKHEIA Group apporte la plus grande vigilance à toute nouvelle entrée en relation.

Si le risque d'impayés est faible, le risque des délais de paiement est quant à lui bien réel. L'Observatoire des délais de paiement souligne dans son Rapport Annuel 2016 que les manquements les plus couramment observés sont liés à la complexité des procédures administratives et comptables de certaines grandes entreprises, ainsi qu'à l'externalisation des services de trésorerie auprès de prestataires de services situés hors de France.

#### Risques opérationnels

Dans l'exercice de son activité, les services fournis aux clients par les entités du Groupe doivent respecter les réglementations régissant le secteur de la Communication et notamment le droit de propriété intellectuelle, le droit d'utilisation des données personnelles. Afin de limiter ce risque, le groupe a recours à la validation des prestations par des services juridiques appropriés avant toute diffusion.

Par ailleurs, MAKHEIA Group est exposé à des risques opérationnels liés à l'exécution des prestations sur lesquelles il s'est engagé en termes de qualité, de délais, de respect des budgets et pour lequel il dépend de la qualité des sous-traitants (voir Risques spécifiques ci-après).



La sanction en cas de défaillance d'exécution peut se traduire par le non-renouvellement du contrat, par une rupture brutale ou une baisse de commandes, par le non-paiement partiel des prestations, voire par l'engagement d'une procédure. Il est exceptionnellement prévu le versement de pénalités contractuelles.

Même si l'exécution de chaque contrat fait l'objet de procédures de prévention et de contrôle rigoureux de la part de MAKHEIA Group et de ses filiales, il n'est pas possible d'exclure totalement les risques de contestation, de retard de règlement, et de non-renouvellement de contrat. Pour se prémunir le plus efficacement possible, MAKHEIA Group met en œuvre des méthodologies de conduite de projets et des procédures de validation de la qualité des prestations fournies, à tout stade du processus de réalisation, aussi bien en interne que chez les sous-traitants.

Pour garantir la qualité attendue par les clients, le Groupe a élargi en 2011, à l'ensemble de ses activités, les processus ISO que sa filiale SEQUOIA a pour sa part mis en place dès 2000, organisation audité par le Bureau VERITAS, selon les exigences de la norme ISO 9000-2015, et renouvelée par un audit annuel en janvier 2017.

### **Risques liés à la sous-traitance**

MAKHEIA Group a contracté avec des sociétés spécialisées pour les activités qu'il ne souhaite pas intégrer par choix métier ou par insuffisance de demande, soit sous forme de partenariat ou de sous-traitance, soit sous forme d'intérim, de free-lance ou de CDD. Les conditions de réalisation sont donc préétablies, il est notamment demandé à ces personnels ou sociétés extérieures de prendre des engagements de confidentialité et de conformité aux dispositions de l'article D. 8222-5 du Code du travail.

En 2016, le Groupe a fait appel à 320 jours de CDD pour ses besoins temporaires contre 471 jours en 2015.

### **Risques liés à la concurrence**

Le digital a bouleversé les modes de consommation et imposé de nouvelles règles au marketing et à la communication, offrant de nouveaux moyens d'expression. Il occupe une place prépondérante dans les stratégies de communication mises en place par les marques. Avec ses acquisitions de Big Youth et Megalo en 2014, deux agences digitales de premier rang, et du fonds de commerce « Les Argonautes » en juillet 2016, MAKHEIA Group apporte une réponse efficace aux attentes clients.

MAKHEIA Group intervient majoritairement sur le marché français de la communication où il fait face à des concurrents nombreux et de toutes tailles, mais facilement identifiables, parmi lesquels des agences généralistes, des agences purement Digital, des agences de communication éditoriale, et certaines agences hyperspécialisées, dont toutefois aucune ne propose de prestations strictement identiques. Dans la mesure où l'environnement est en perpétuelle mutation, le planning stratégique a intégré dans ses missions la veille systématique non seulement des acteurs de son marché, mais aussi une veille technique et économique pour appréhender les nouvelles attentes clients.

Chaque année, MAKHEIA Group fait partie du classement établi par la revue Stratégies sur la base du chiffre d'affaires des 350 premières agences françaises. Au dernier classement, publié le 24 novembre 2016, MAKHEIA progresse et se place globalement en 89<sup>e</sup> position toutes catégories confondues mais à la 9<sup>e</sup> place des groupes indépendants.

### **Risques spécifiques liés à la technologie**

MAKHEIA Group fait un usage continu des nouvelles technologies de l'information et de la communication, tant pour ses propres besoins que pour le compte de ses clients, au travers de prestations plurimédias et des Big Data.

L'utilisation des différents réseaux qui s'interconnectent ne peut être garantie contre tout risque de panne, d'intrusion ou de destruction de données. Des procédures d'auto-archivage et de sécurisation des données sont généralisées pour pallier tout problème de disparition ou de destruction de données.

Les applications on line développées pour les clients sont hébergées chez des tiers qui garantissent au Groupe la sécurité et la maintenance des serveurs d'application en contrepartie de contrats de prestation de services. Le monitoring applicatif est effectué à distance par les équipes techniques de MAKHEIA Group ou en infogérance par un partenaire. Les propres systèmes d'information de la Société sont installés sur des serveurs dédiés (gestion, production, messagerie...), afin de limiter les risques et les impacts de panne, une équipe dédiée assure la maintenance et le contrôle au quotidien.

Des outils de mesure sont systématiquement mis en œuvre pour identifier l'apparition de tout risque précédemment décrit. Des outils de monitoring du service ou des applications de gestion et suivi des bugs sont utilisés pour identifier, tracer et circonvenir les risques apparus.

### **Risques pays**

MAKHEIA Group n'est pratiquement pas exposé au risque pays. En effet, même si sa clientèle est constituée de grands groupes internationaux, le Groupe exerce majoritairement ses activités en France.

Il assure à ses clients un accompagnement international mesuré en étant membre du réseau AMIN, composé d'une vingtaine d'agences indépendantes en Europe et le double aux États-Unis.

### **Risques de dépendance vis-à-vis d'hommes clés**

Le succès du Groupe est lié pour une large part au talent et à l'implication de ses dirigeants et collaborateurs. Le départ de certains d'entre eux pourrait impacter la performance du Groupe. Pour en limiter les effets, le Groupe favorise la transversalisation des compétences (studio, planning stratégique, contenu, création...).

Par ailleurs, le Groupe a mis en place des mesures contribuant à la fidélisation des hommes clés.

### **Risques liés à la croissance externe**

MAKHEIA Group a pour objectif de développer son activité par croissance externe ciblée. Cette stratégie génère naturellement des risques liés d'une part à la maîtrise de cette croissance (intégration du personnel recruté, organisation administrative, commerciale et production) et d'autre part aux conséquences complexes des acquisitions d'entreprises (intégration de métiers différents, de cultures d'entreprises différentes, sécurisation des financements).

Depuis 2011, le Groupe a fait preuve d'un dynamisme certain en matière de croissance externe, particulièrement réussie avec l'intégration des activités digitales Big Youth et Megalo en 2014 et de deux nouvelles entités en 2016 avec l'intégration des Argonautes et de Mademoiselle Scarlett.

### **Risques juridiques et évolution de la réglementation**

La Société n'est que peu exposée à des risques juridiques particuliers encourus de par son activité. Cependant, comme dans toute activité commerciale, des risques de litiges avec les clients, les fournisseurs et le personnel existent.

Conformément aux principes de prudence, les charges susceptibles de résulter de ces procédures font l'objet de provisions dans la mesure où elles sont considérées comme probables et quantifiables (voir Comptes consolidés 2.2.19. en Annexe 1).

Les contentieux actuellement en cours sont d'anciens litiges prud'homaux - au nombre de 2 au 31 décembre 2016.

Par ailleurs, le Groupe s'attache les services de conseillers externes, experts en matière sociale, fiscale et juridique pour assurer la veille technique indispensable au bon déroulement de l'activité.

### **Risques sur la fiabilité des informations et processus comptables**

La direction financière du Groupe est assurée sous l'autorité de la Direction Générale du Groupe. La partie opérationnelle est gérée par une équipe interne centralisée dans la Holding MAKHEIA Group pour l'ensemble de ses filiales.

Certaines missions, comme la consolidation, sont sous-traitées à des prestataires spécialisés.

### **Risques liés à la fraude et à la concurrence déloyale**

MAKHEIA Group a mis en place des systèmes de protection de ses locaux et de ses outils informatiques et techniques visant à protéger son système d'information et les données qui lui sont confiées et à en assurer la confidentialité. Sans annuler les risques de fraude, malversations ou malveillance, ces dispositions donnent une assurance raisonnable que ces risques sont maîtrisés. Cette préoccupation rejoint les efforts liés aux risques technologiques (voir supra - même article).

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

L'activité du Groupe est qualifiée de tertiaire et repose sur des prestations de services qui ne nécessitent aucun équipement industriel et en conséquence ne présentent pas de risques industriels ou technologiques (voir 8.1. Environnement et éthique).

---

## **4.2. Risques financiers**

### **Risques de liquidité**

MAKHEIA Group procède régulièrement à une revue spécifique de son risque de liquidité et considère être en mesure de faire face à ses échéances à venir, le montant des lignes bancaires et emprunts contractés est supérieur aux besoins actuels de financement, qu'il s'agisse du financement des actifs du Groupe, ou de ses besoins de trésorerie court terme.

La dette bancaire du Groupe se situe à 1 592 k€ au 31 décembre 2016 contre 1 094 k€ au 31 décembre 2015 (hors intérêts courus).

Pour financer l'acquisition du fonds de commerce Les Argonautes, en juillet 2016, MAKHEIA Group a eu recours à un financement bancaire à 5 ans. Pour financer ses investissements informatiques, la Société utilise ses lignes de crédit-bail.

Le détail des dettes financières est présenté dans l'Annexe 1 aux comptes consolidés au 31 décembre 2016 (voir 2.4.3. Emprunts et dettes financières).

### **Risques liés aux minoritaires**

En 2016, il n'y a pas d'intérêts minoritaires dans les filiales consolidées en intégration globale.

### Risques de taux d'intérêt

Les emprunts bancaires contractés par MAKHEIA Group sont actuellement à taux fixe. En conséquence, MAKHEIA Group n'est pas exposé au risque de taux.

### Risques de change

La part des facturations du Groupe en dehors de la zone euro est très faible. La sous-traitance hors zone euro reste marginale.

Les filiales non européennes des principaux clients acceptent d'être facturées et de payer en euros, éliminant ainsi le risque de change. Par ailleurs, le groupe MAKHEIA n'a plus de filiale étrangère. En conséquence, le Groupe n'ayant pas à ce jour de risque de change, il n'y a pas de couverture spécifique.

### Risques sur titres de capital

MAKHEIA Group gère ses excédents de trésorerie en « bon père de famille » en utilisant des placements de trésorerie à vue, sans chercher des rendements plus élevés que pourrait lui procurer le recours à des instruments financiers plus spéculatifs (actions, OPCVM, dérivés...) mais plus risqués.

Au titre du contrat de liquidité signé avec la société GILBERT DUPONT, le nombre d'actions inscrites au nom de la Société était au 31 décembre 2016, de :

- 8 838 actions, représentant 0,12 % du capital.

Calcul de la volatilité de l'action MAKHEIA :

au 31/12/2016	Volatilité historique
1 mois (décembre 2016)	67,30 %
2 mois (novembre-décembre 2016)	83,61 %
3 mois (4 <sup>e</sup> trimestre 2016)	73,46 %
Depuis le 01/01/2016	44,30 %

Source : Facset

### Risques liés aux tests de dépréciation sur écarts d'acquisition

Les actifs incorporels résultant de l'évaluation des actifs des entités acquises sont enregistrés au bilan à leur coût historique. Leur valeur fait l'objet d'un suivi régulier afin de s'assurer qu'aucune perte de valeur ne doit être comptabilisée.

Des tests de dépréciation sont pratiqués à chaque clôture en comparant la valeur comptable à la valeur d'utilité calculée sur la méthode des « Discounted Cash Flow » (DCF). Lorsque la valeur comptable est inférieure à la valeur d'utilité, MAKHEIA Group enregistre une dépréciation du montant de la différence. Le taux de croissance retenu pour établir les projections est conforme aux prévisions du marché. Le taux d'actualisation est déterminé par un expert indépendant, à partir du coût moyen pondéré du capital du secteur (WACC).

(voir Annexes § 2.2.7 des comptes consolidés 2015)

## 4.3. Couverture des risques et politique d'assurance

Le Groupe a conclu des assurances à l'échelon de la maison mère pour l'ensemble de ses filiales :

- les contrats habituels « Dommages » ;
- des polices « Responsabilité Civile Professionnelle » et « Risques Informatiques » ;
- et « Responsabilité Civile Exploitation ».

Les montants garantis sont conformes aux pratiques en vigueur dans son domaine d'activité et aux exigences des clients.

---

## 5. Informations concernant l'émetteur

---

### 5.1. Histoire et évolution de la Société

---

1980	Création de Grafedit, basée à Lille
1999	Introduction de Médiagérance au Second Marché d'Euronext Paris
2008	Rapprochement des groupes MAKHEIA et IMAGE FORCE
2009	Fusion simplifiée des filiales FRANKLIN PARTNERS, ARTICE et SEQUOIA Cession de 85 % des titres de la SA NETWORTH, de 100 % des titres de la société MAKHEIA ASIE Liquidation de la société MAKHEIA BELGIUM
2010	Transfert d'Euronext vers Alternext
2011	Fusion des filiales PLACE DU MARCHÉ & MACHINATION Acquisition de la société LA FORME INTERACTIVE Cession de la participation dans le GIE de l'ARBRE Cession de 8,54 % de titres de la SA NETWORTH
2012	Fusion simplifiée des filiales PLACE DU MARCHÉ et SEQUOIA Acquisition de la société TEYMOUR
2013	Acquisition de la société La DEUXIÈME MAISON
2014	Acquisition de la société BIG YOUTH et reprise par BIG YOUTH du fonds de commerce MEGALO et COMPAGNIE Cession de 6,46 % de titres de la SA NETWORTH, solde de la participation détenue dans cette ex-filiale
2016	Reprise par MAKHEIA LFI du fonds de commerce LES ARGONAUTES et acquisition de la société MADEMOISELLE SCARLETT par MAKHEIA AFFINITY.

---

#### Dénomination sociale

L'Assemblée générale extraordinaire du vendredi 25 janvier 2008 (avis du BALO n° 152 paru le 19 décembre 2007) a décidé la modification de dénomination sociale du Groupe : Groupe MEDIAGÉRANCE est devenu MAKHEIA Group.

#### Registre du commerce des sociétés et APE

RCS Paris 399 364 751

Code APE 6420Z Administration des entreprises (Holding).

#### Forme juridique et capital

Article 1 des statuts : la Société « MAKHEIA Group » est une société anonyme de droit français, au capital de 5 353 893,40 €, divisé en 7 215 711 actions, de 0,742 € de nominal.

#### Durée

Article 5 des statuts : la durée de la Société est fixée à 99 années à compter de son immatriculation au registre du commerce et des sociétés, à savoir jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2094, sauf dissolution anticipée ou prorogation.

#### Siège social

MAKHEIA Group - 125, rue de Saussure - 75017 Paris, son principal lieu d'activité.

Tél. +33 (0)1 42 12 20 00 www.makheia.com

#### Exercice social

Article 19 des statuts : douze mois du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre de chaque année.

---

### 5.2. Faits marquants 2016

Conformément à la stratégie de mutation de ses activités et au recentrage sur les métiers à forte valeur ajoutée, MAKHEIA Group poursuit la consolidation de ses activités digitales, en intégrant la dimension digitale dans chacune de ses réflexions stratégiques clients, mais également en développant continuellement de nouvelles expertises technologiques : intégration de la data sémantique, SEO, CRM-PRM, etc.

Organisé aujourd'hui autour de trois pôles stratégiques, MAKHEIA propose un nouveau modèle d'agence de communication intégrée, dédié à la transformation des entreprises et de leur communication, dans une économie en profonde mutation. Ses expertises intègrent : les stratégies digitales et le développement d'écosystèmes complets

intégrant plateformes web, médias sociaux, applications mobiles, modules d'E-commerce... (avec les agences Big Youth et Megalo), le brand content et les stratégies éditoriales (avec l'agence Sequoia), l'activation business et relationnelle (avec l'agence Affinity renforcée par l'acquisition de l'agence créative Mademoiselle Scarlett).

Avec l'acquisition de BIG YOUTH, du fonds de commerce MEGALO en 2014, plus récemment du fonds de commerce Les Argonautes, ainsi que de la transformation volontaire de ses autres activités (contenus et marketing), MAKHEIA réalise en 2016 environ 60 % de son Revenu Brut dans les activités digitales, couvrant l'ensemble des expertises numériques indispensables : depuis la création et la gestion d'écosystèmes digitaux complets, jusqu'à la création de portails de contenus en intégrant les applications mobiles les plus sophistiquées, les médias sociaux et la mesure de la performance des contenus en ligne. Le groupe gère ainsi d'importants portails web comme celui de Monabanq, de Heineken France, de MMA Pro ou encore de la Fondation du Patrimoine et a reçu en 2016 le Grand Prix de la Communication pour le lancement réussi de la première bouteille connectée pour Heineken.

Selon l'analyse Mediamétrie du 23 février 2017, « l'année internet 2016 est marquée par la progression des usages mobiles qui bouleversent les pratiques quotidiennes des Français. Le digital modifie des pans entiers du monde des médias, à commencer par les contenus qui naviguent des supports historiques aux écrans internet - ordinateur, smartphone, tablette - et sont amplifiés par les réseaux sociaux qui constituent un relais d'audience pour les marques ». Pour la première fois, le trafic sur mobile a dépassé celui de l'internet fixe. MAKHEIA a ainsi intégré l'ensemble des compétences mobiles, et a été saluée, cette année, par un Top Com d'or dans la catégorie Business, remis au titre de la meilleure application mobile pour celle de la Fondation de la Haute Horlogerie. En 2016, la France compte 45,7 millions d'internautes de 15 ans et plus, soit 87,7 % de la population, à qui doivent être proposés de nouveaux modèles de communication face à un changement sociétal majeur.

En 2015, la société MAKHEIA Group a décidé de développer également une offre innovante, déposée sous le nom de « Data Content », autour du big data et des technologies du contenu. L'objectif est de proposer une démarche intégrée à ses clients pour les accompagner dans la mise en œuvre de leur contenus de marque en intégrant la data comme une variable de personnalisation. MAKHEIA poursuit la stratégie Data Content en partenariat avec quelques gros clients pour lesquels elle aura développé 5 prototypes en 2016. MAKHEIA se positionne ainsi de façon unique en développant une offre de services couvrant l'intégralité de la chaîne : l'analyse des comportements et intérêts des audiences, le positionnement stratégique de la marque et de ses concurrents, l'analyse de la performance digitale, l'interprétation des données internes et externes et enfin l'exploitation de ces données pour produire du contenu personnalisé, contextuel en temps réel. Cette offre a reçu le support de la BPI qui participe au financement du projet et a permis le renouvellement en mars 2016 du label « Entreprise innovante » pour une durée de trois ans.

---

### 5.3. Investissements et immobilisations

En dehors des acquisitions d'entreprises, les principaux investissements annuels portent sur :

- les équipements informatiques qui font l'objet d'un renouvellement par tranche selon un plan annuel, auquel s'ajoutent la mise à jour des logiciels et la maintenance ;
- les travaux d'amélioration des espaces de travail et leur maintenance ;
- l'immobilisation des frais de développement sur l'offre « Data Content » pour un montant de 87 k€ en immobilisations incorporelles et le développement du site internet de BIG YOUTH pour un montant de 117 k€ et du site intranet du Groupe pour un montant de 35 k€.

À fin 2016, il n'y a pas d'investissements significatifs en cours ou prévus, autres que des investissements courants, essentiellement informatiques et les développements innovants en cours sur la génération automatisée des contenus.

Le montant net des immobilisations corporelles figurant au Bilan au 31 décembre 2016 s'élève à 197 k€ contre 238 k€ fin 2015 essentiellement constitué d'agencements, de matériel de bureau, et de matériels informatiques.

Le groupe MAKHEIA ne possède pas de propriété immobilière.

## 6. Aperçu des activités

### 6.1. Les métiers de MAKHEIA Group

Organisées autour de trois pôles stratégiques complémentaires correspondant aux attentes majeures des nouveaux consommateurs, les expertises du Groupe intègrent :

L'innovation digitale et le déploiement d'écosystèmes, le brand content et les stratégies éditoriales, l'activation marketing et relationnelle.

#### DIGITAL

- Innovation digitale
- Écosystèmes digitaux
- Performance digitale
- Médias sociaux
- Data content



#### CONTENT

- Transformation narrative
- Stratégie de contenus
- Expression et conversation
- Innovation éditoriale

makheia  sequoia

#### BUSINESS

- Marketing stratégique
- Activation publicitaire
- Activation réseau et commerciale
- Learning affinitaire
- Events

makheia  affinity

#### MAKHEIA Group : Grand Prix de la Communication 2016

Le positionnement et la notoriété du Groupe, salués par plusieurs baromètres métiers, par la nomination de MAKHEIA au Grand Prix des Agences de l'Année élu « meilleur groupe 2015 de communication indépendant » et par le Grand Prix de Communication & Entreprises en 2016, sont le fruit d'une réflexion en profondeur qui porte sur les changements de mentalité et de société, sur la nécessaire optimisation des dispositifs de communication, et sur la maîtrise des nouvelles technologies rendant cette optimisation possible.

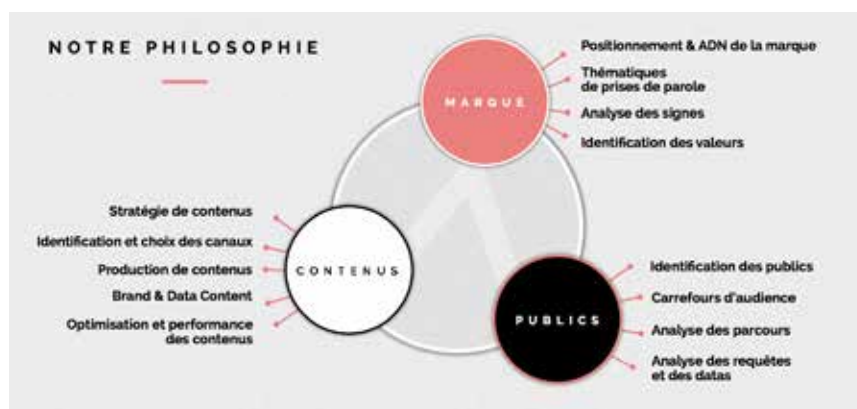
L'analyse originale du Groupe sur l'évolution de la communication conclut que les marques et les entreprises sont soumises à trois bouleversements majeurs : une hyper-segmentation de leurs publics, une démultiplication des canaux de communication et des points de contacts potentiels (jusqu'à 4 000 points par consommateur selon une récente étude américaine), et des prises de paroles de plus en plus nombreuses sur des sujets de plus en plus complexes : gouvernance de l'entreprise, éthique, engagements sociétaux, traçabilité des produits, engagement qualité etc.

Les marques doivent donc désormais identifier, organiser et programmer des communications multiples, sur des thématiques complexes vers des publics hétérogènes souvent organisés en communautés de pensée ou d'intérêt.

MAKHEIA propose un nouveau modèle d'agence de communication, prenant en compte l'ensemble de ces paramètres complexes pour construire des stratégies dédiées essentiellement à l'accompagnement des transformations de ses grands clients.

MAKHEIA s'appuie pour cela sur ses trois expertises majeures :

- l'analyse de la marque et de ses signes ;
- les contenus et les stratégies de maîtrise des canaux de communication ;
- les publics et toutes les interfaces permettant de converser avec la marque.



---

## 6.2. L'Offre Data Content

Des tendances fortes viennent modifier le marché de la communication et plus spécifiquement celui du digital. MAKHEIA en priorise trois majeures :

- La nécessité de maîtriser les technologies émergentes (le web 4.0) indissociables de la réflexion sur la stratégie de marque et le déploiement de son écosystème, compte tenu de l'évolution des usages des consommateurs.
- L'utilisation de la data pour comprendre les publics et construire une stratégie de marque, déterminer les supports de communication et les contenus pertinents.
- L'obligation pour les marques d'engager leurs audiences de façon plus personnalisée, contextuelle et en temps réel grâce aux contenus.

Produire des contenus pertinents et engageants est ainsi devenu pour une marque la clé de la qualité de toute relation. Face à la transformation digitale et à l'avènement des flux de données collectées (crm, open data, objets connectés...), les marques peuvent désormais s'adresser à chacun de leurs publics avec des contenus individualisés, contextualisés et s'affranchir de la diffusion de messages de masse standardisés.

C'est à partir de cette analyse que MAKHEIA, expert historique en production de contenu, a travaillé en collaboration avec des partenaires techniques, Yseop (Leader des solutions de génération de langage naturel) pour le moteur d'intelligence artificielle et Synomia (Expert dans l'analyse des données sémantiques) pour le traitement de la data, à l'élaboration d'un nouveau modèle, aujourd'hui unique sur le marché, qui intègre l'ensemble des savoir-faire liés à l'exploitation de la donnée (structurée ou non structurée) afin de produire de manière industrielle, en temps réel et de façon contextualisée des contenus pertinents et engageants.

L'idée est de passer de l'ère de l'hyper content – un contenu générique et massif destiné à tout le monde, sans distinction – à celle du single content (ou adaptative content) à savoir un contenu unique s'adressant à chaque individu en particulier.

Tout en intégrant deux notions essentielles dans les prises de paroles des marques : une réactivité en temps réel (fonction des datas), une production 24h/24, et ce, sur l'ensemble des canaux sites, plateformes digitales, Facebook, Twitter, mobiles, etc.

Cette offre, qui représente pour le Groupe un investissement estimé à près d'un million d'euros, a fait l'objet, entre autres, d'un financement auprès de BPI France.

---

## 6.3. Positionnement de MAKHEIA

MAKHEIA travaille depuis deux ans à un nouveau modèle d'agence de communication pour anticiper les bouleversements profonds de l'économie ; elle accompagne aujourd'hui ses clients dans leur réflexion sur l'évolution de leur business modèle, leur création de valeur, leurs relations avec les consommateurs, l'optimisation du parcours client, et l'analyse de leurs écosystèmes digitaux.

Son modèle inédit, singulier, fait le lien entre les cabinets de conseils en transformation et la communication, entre l'innovation digitale et l'indispensable médiation entre réflexion digitale et stratégie de contenus multicanale. Pour cela, outre l'acquisition permanente de nouvelles compétences depuis 3 ans, MAKHEIA a développé, avec ses experts internes, une méthodologie unique reposant sur trois phases majeures ;

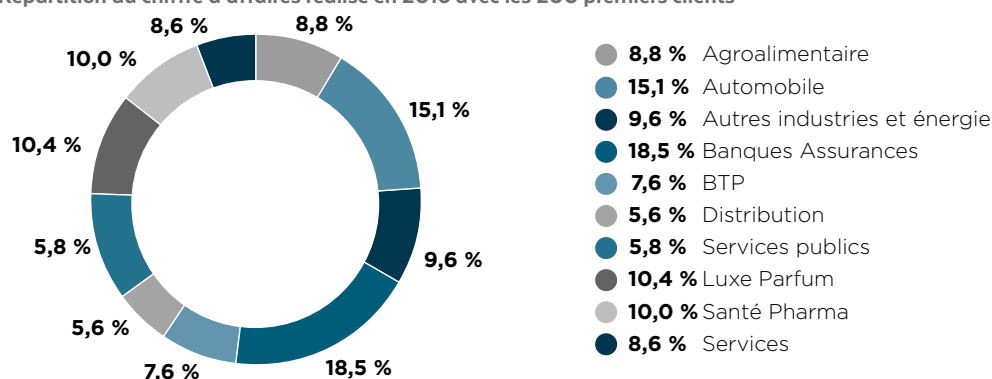
**La méthode baptisée MAKHEIA Value Transformer :**

- **L'écosystème de la marque :** MAKHEIA a déployé une méthodologie rigoureuse d'étude de l'écosystème d'une marque intégrant l'analyse de son empreinte, sa trace numérique, son parcours sémantique ainsi que les signes qu'elle émet sur l'ensemble de son territoire d'expression (images, logos, ergonomie, pictogrammes...).
- **L'analyse des publics :** MAKHEIA refuse le concept de cibles, supposées impactées par une communication 360°, mais privilégie la notion de « publics » avec lesquels il s'agit désormais de converser « intelligemment ». Notre méthode consiste à analyser l'ensemble des points de contacts potentiels des publics, mobiles, digitaux, physiques... puis à établir une cartographie de leurs besoins de relation en déterminant « l'élasticité » de leur relation à la marque : proximité, bienveillance, dépendance, curiosité, méfiance ou indifférence. Nous optimisons via les contenus les opportunités de conversation entre les publics et les marques.
- **La définition des contenus :** MAKHEIA recherche ensuite la « Méta-idée », à savoir la ligne éditoriale cohérente qui permettra d'irriguer l'ensemble de la stratégie de production de contenus de la marque. La méta-idée alimente ensuite les matrices de contenus et les tableaux de bord de suivi de performance.
- **Un suivi permanent de la performance :** au cœur de la démarche de MAKHEIA, une attention permanente est portée à la performance des dispositifs qu'elle conçoit : ROI, performance digitale, taux de couverture sémantique... Le SEO et les techniques d'étude sémio métriques sont devenus les clés d'une performance digitale. L'analyse sémantique des contenus est devenue indispensable pour piloter une stratégie éditoriale performante et accompagner la visibilité de la marque dans les carrefours d'audience et les moteurs de recherche.

Marque-publics-contenus/Innovation-activation/Technologies-Datas-signes : la matrice MAKHEIA est un modèle unique dans l'univers de la communication et du conseil.

## Les Clients

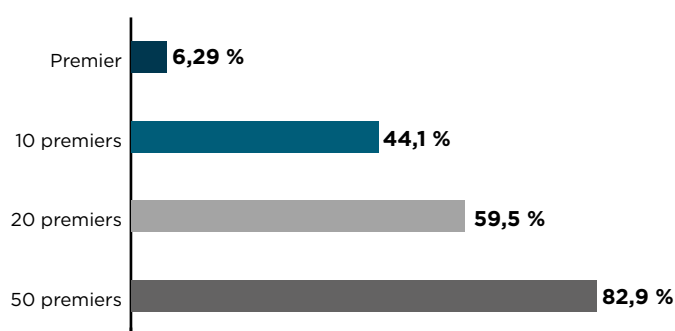
Répartition du chiffre d'affaires réalisé en 2016 avec les 200 premiers clients



### Une clientèle axée sur les grands comptes

MAKHEIA Group facture plus de 200 clients dont plus de 50 % des sociétés du CAC 40.

Poids des principaux clients dans le chiffres d'affaires 2016



Accor Hôtels, Acova, Atlantic, ADP, Air Liquide, Alstom, Altarea Cogedim, Association Française des Diabétiques, Axa, Biocoop, BNP Paribas, BPCE, Calcia, Carac, Casino, Chanel, Clarins, Crédit Agricole, Enedis, Engie, Europ Assistance, Ferrari, Fondation du Patrimoine, Forte Pharma, Gecina, Groupe Bouygues, Groupe Eramet, Heineken, HSBC, Hayward, Imerys, Intermarché, L'Oréal, Lancel, Lolita Lempicka, LVMH, MMA, Monabanq, Novartis, NRJ, Piaget, PSA Peugeot Citroën, Pernod Ricard, Picard, Ramsay, Renault, Safran, Servair, Société Générale, Spie, Syngenta, Sysra, Travelex, Total, UIMM, Unicef, Vinci, Vivendi, Volvo, Volkswagen, WWF...

## Trophées et nominations

MAKHEIA Group et ses clients sont régulièrement primés :

### EN 2017

MAKHEIA démarre l'année 2017 avec deux nouveaux trophées :

- Un premier TOP COM d'Or pour l'application mobile de la Fondation de la Haute Horlogerie, disponible sur Apple Store et GooglePlay Store.
- Un second TOP COM d'Argent pour la campagne de communication interne d'Axa Technology Services « Meeting Angel ».

### EN 2016

L'année 2016 fut couronnée par 14 prix, dont 8 digitaux, parmi lesquels :

- Le **Grand Prix Communication & Entreprise** pour le dispositif digital réalisé pour FoBo, la bouteille consignée et digitale d'Heineken.
- **Trois TOP COM d'Argent** pour le dispositif digital d'Acova, le portail international du Groupe Safran et l'opération de brand content de MMA.
- **Deux Prix d'Honneur**, aux grand Prix Communication & Entreprise pour la campagne de communication interne réalisée pour Axa Technology Services et pour la campagne d'intérêt général déployée pour la Fédération Française des Diabétiques.
- Le **Grand Prix Pharmaceutiques**, pour l'annonce presse réalisée pour les laboratoires Sandoz
- Sans oublier un **Cristal de Bronze**, dans la catégorie Luxury pour le film « paper world » réalisé pour le Champagne Collet.



---

## 6.4. Perspectives 2017 et stratégie du Groupe

### La tendance du marché de la communication

Selon les projections macroéconomiques établies par la Banque de France en décembre 2016, la croissance du PIB augmenterait très graduellement en 2017 pour atteindre 1,3%, identique à 2016. Cependant, la volatilité des prix de l'énergie et le regain prévu de l'inflation d'une part, ainsi que le contexte politique international et plusieurs scrutins électoraux en France comme à l'étranger d'autre part, pourraient entraîner une période d'incertitude défavorable.

Dans ce contexte, le marché de la communication demeure morose et l'IREP anticipe une croissance maximale de 1,5% sur le périmètre « Médias historiques ». La croissance devrait être, comme en 2016, tirée essentiellement par l'augmentation des investissements dans le numérique (près de 10% selon IPG Mediabrands).

### Évolution de la demande

Les annonceurs, après avoir rationalisé leurs dépenses, attendent prioritairement des agences de communication qu'elles les accompagnent dans la révolution digitale de leur communication. Interrogés dans le cadre de l'étude BVA LimeLight 2016, ils ont déclaré vouloir consacrer plus de 70% de leur budget sur les thématiques suivantes : Achat programmatique, Communication digitale, Marketing et communication mobile, Relation Client/CRM, Intelligence data&analytics. Face à de tels enjeux, la mutation reconnue de MAKHEIA comme agence de communication digitale intégrée, associée aux qualités soulignées par l'enquête des équipes MAKHEIA dans leur engagement, leur réactivité et la compréhension des enjeux, fait plus que jamais écho aux attentes clients.

### Une offre totalement revue autour de la transformation digitale et des contenus

La nouvelle offre Data Content, l'intégration d'expertises sur l'activation digitale, le renforcement de ses forces en intégration technique, autour du big data et des technologies du contenu, doit permettre à MAKHEIA de proposer, à ses clients, une démarche intégrée pour les accompagner dans la mise en œuvre de leur stratégie de marque, avec une offre de services couvrant l'intégralité de la chaîne : l'analyse des comportements des consommateurs et l'« attention » des audiences, le positionnement stratégique de la marque et de ses concurrents, l'analyse de la performance digitale, l'interprétation des données internes et externes et enfin l'exploitation de ces données pour générer du contenu en langage naturel (NLG).

---

## 6.5. Les priorités 2017

En 2017, MAKHEIA Group doit et s'est fixé comme objectifs prioritaires :

- Conforter son organisation autour de trois grands métiers complémentaires (voir § 6.1 et 6.2), et totalement digitalisés : les écosystèmes web, les contenus, les dispositifs marketing reposant sur des Business Units spécialisées : Datas & performances digitales, UX stratégie & parcours clients, Content & Data Content, CRM&PRM, etc.
- Déployer son offre Data Content au-delà des 5 prototypes réalisés en 2016 et poursuivre sa R&D sur l'usage de l'intelligence artificielle dans la connaissance des internautes et l'automatisation des flux de contenus.
- Renforcer sa visibilité marché en réorganisant sa propre stratégie de marque autour d'une seule marque : MAKHEIA. Le Groupe travaille également au déploiement d'une nouvelle identité graphique et d'un nouveau logo.
- Consolider la rentabilité du Groupe après 2 années de stratégie d'acquisitions ciblées indispensables à la mutation du Groupe.

Il a arrêté ses objectifs de progrès prioritaires selon un plan détaillé conformément à la procédure ISO 9001 :

- l'optimisation de la rentabilité grâce à une meilleure valorisation des propositions budgétaires ;
- le développement de son programme de synergie entre les différentes entités nouvellement intégrées avec des objectifs précis et des moyens déterminés ;
- la bonne gestion de son capital clients grâce à sa capacité de compréhension des nouveaux besoins et à sa réactivité ; améliorer l'activation business et le foisonnement en proposant toutes les activités du Groupe ;
- la mobilisation de ses collaborateurs et la préservation du capital humain avec l'animation de différents workshops permettant aux collaborateurs, de partager les savoir-faire et les convictions du Groupe et de faire vivre en interne les principaux concepts de l'entreprise, en s'appuyant sur le nouvel intranet.

L'enjeu pour 2017 est de poursuivre la qualité et la pertinence des réponses aux appels d'offres, en se concentrant sur des budgets à plus forte valeur ajoutée, faisant appel à l'ensemble des expertises du Groupe, permettant ainsi une progression sensible du montant moyen des budgets gagnés (+ 20% en deux ans).

---

## 6.6. Événements exceptionnels

Non applicable pour 2014, 2015, ni en 2016.

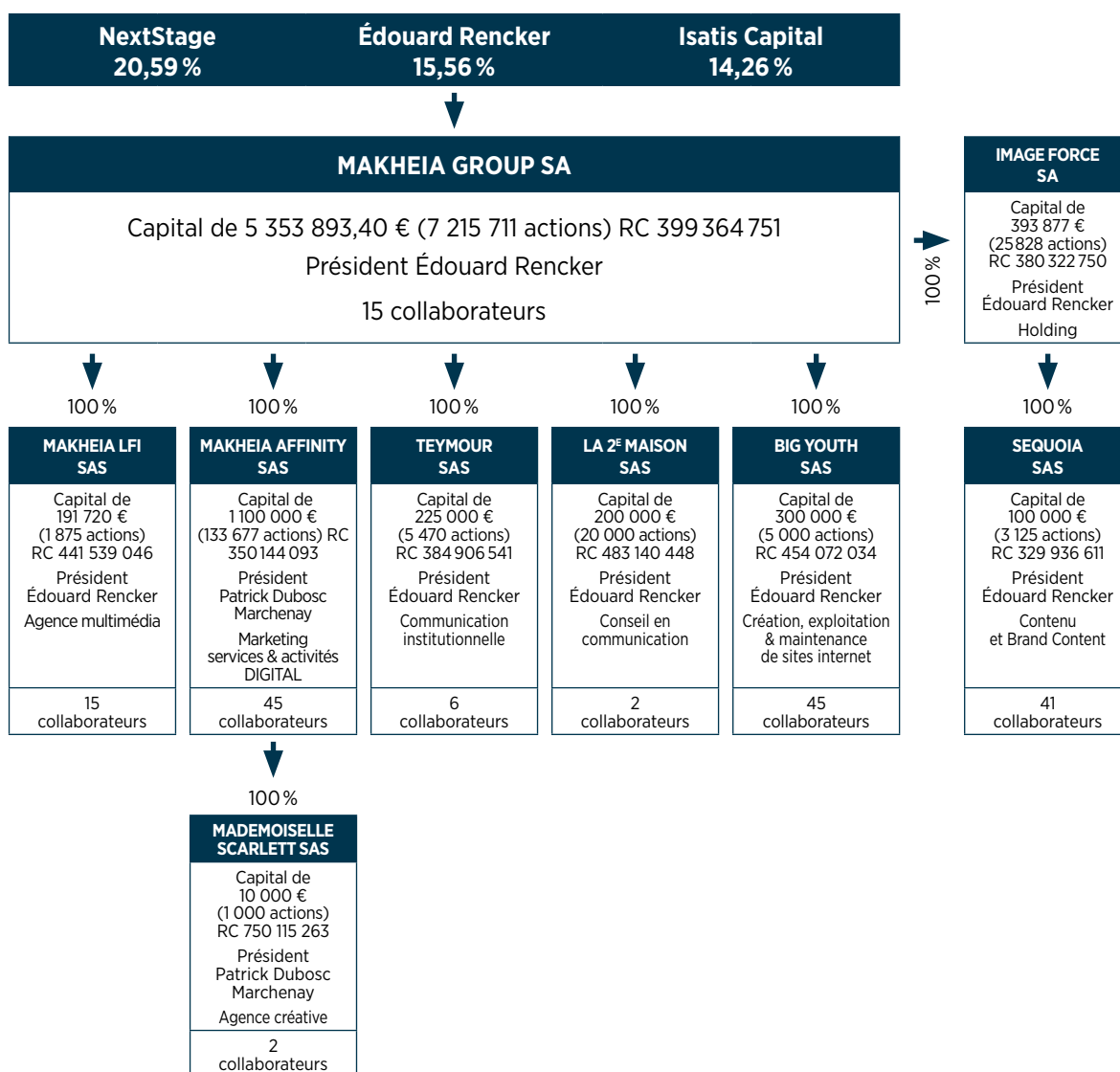
## 6.7. Degré de dépendance

Le Groupe n'est dépendant d'aucun brevet ou licence (voir S 11).

L'activité de MAKHEIA Group ne dépend pas d'importants clients ou contrats, les 10 premiers clients représentant 44,1% de son chiffre d'affaires total (voir S 4).

## 7. Organigramme

### 7.1. Organigramme du Groupe au 31/12/2016



### 7.2. Filiales & participations

Le périmètre de consolidation au 31 décembre 2016 se trouve en Annexe 1, Comptes consolidés S 2.3.

## 8. Responsabilité Sociétale du Groupe

Le Groupe a engagé depuis 2009 une démarche de sensibilisation de l'ensemble de ses équipes aux préoccupations de développement durable, à la démarche RSE, et plus généralement au processus d'amélioration continue.

À la demande de ses clients internationaux, MAKHEIA s'est inscrit sur la plate-forme d'évaluation de l'organisation internationale Ecovadis (<https://www.ecovadis-survey.com/supplierportal/>), qui valide le processus d'amélioration continue dans lequel le Groupe s'est engagé en termes de RSE. MAKHEIA figure dans la catégorie « silver », parmi les 30 % les mieux cotées par Ecovadis.

MAKHEIA Group répond également à l'enquête annuelle Gaïa qui rassemble des données extra-financières de 230 valeurs moyennes cotées et permet de déterminer leur engagement dans les trois secteurs ESG (Environnement, Social et Gouvernance). Cette cotation contribue à une meilleure anticipation du risque global sur le titre, considérant que la politique RSE de l'entreprise contribue à sa performance économique.

Les critères de ses engagements sont également intégrés dans le classement de l'index Gaïa/EthiFinance, et sont de plus en plus souvent demandés par les grands groupes clients à titre d'information extra-financière pour différencier leurs prestataires.

### MAKHEIA Group selon référentiel Gaïa 2016

Notation	2013	2014	2015
Gouvernance	58	60	50
Social	74	78	78
Environnement	25	33	38
Parties prenantes externes	83	83	100
<b>NOTE GÉNÉRALE</b>	<b>60</b>	<b>64</b>	<b>62</b>

### 8.1. Environnement et Éthique

Depuis plus de quinze ans, le Groupe s'est engagé dans un processus de Management de la Qualité par le biais de sa certification ISO régulièrement renouvelée depuis 2000. Il s'agit pour lui de respecter des valeurs inscrites dans son plan de progrès annuel. Les actions entreprises sont sanctionnées chaque année par l'enquête de satisfaction clients.

- Écoute des partenaires, qu'ils soient clients ou fournisseurs, dans le but de comprendre leurs besoins et de les aider, afin de construire des relations de confiance durables.
- Respect de la promesse donnée que ce soit en matière de qualité des prestations fournies ou de délais, mais aussi de transparence vis-à-vis des actionnaires.
- Convivialité et esprit d'équipe vis-à-vis des partenaires, mais aussi des collaborateurs du Groupe.
- Esprit d'entreprise et d'engagement pour optimiser la rentabilité du Groupe, réduire les coûts, trouver des solutions qui concourent à assurer un futur pérenne.

En 2016, MAKHEIA a été audité par le Bureau Veritas qui a certifié en janvier 2017 que le système de management de l'entreprise était conforme aux exigences de la nouvelle norme ISO 9001 : 2015, certification octroyée pour une période de 3 ans.

### 8.2. Environnement et Consommation

#### Qualité de l'immeuble loué à Paris

Sur Paris, l'essentiel des activités est recentré sur un immeuble de 2 500 m<sup>2</sup>. Le propriétaire a entrepris mi-2011 un ensemble de travaux de réhabilitation, des aménagements HQE (Haute qualité environnementale) et BBC (Bâtiment Basse Consommation). L'immeuble répond aujourd'hui aux exigences d'accessibilité aux handicapés, aux nouvelles normes incendie, les sanitaires sont équipés d'économiseurs d'eau, les parties communes bénéficient d'un système d'éclairage avec détection de présence... Ces travaux se sont terminés en février 2014, avec la création d'un escalier de secours sur la façade côté cour intérieure.

#### Achats

Le papier de bureau constitue la principale consommation de fourniture bureautique. Les nouveaux copieurs et imprimantes systématisent l'impression en recto-verso. Et la politique interne des échanges tend au zéro papier par l'utilisation maximale des canaux digitaux. Par exemple, les recommandations clients sont remises sur clé USB.

Les achats d'édition pour notre propre usage ou pour celui des clients sont tous pratiqués auprès d'imprimeurs labellisés « écologie ».

D'une manière générale, les achats pratiqués, qu'il s'agisse de répondre aux besoins du Groupe ou des clients, tiennent compte aujourd'hui chaque fois que possible de l'engagement des fournisseurs en termes de RSE.

Enfin, les équipements électriques et électroniques en fin de vie suivent la filière du tri sélectif.

### Tri sélectif des déchets de bureau

Dans sa volonté de participer activement à la Protection de l'Environnement, le groupe MAKHEIA a dédié un responsable à temps partiel et signé un partenariat avec le groupe Elise (CEDRE – entreprise adaptée) qui a équipé chacun de ses postes de travail de corbeilles spécifiques pour récupérer les papiers, les canettes, les bouteilles plastiques, les piles, les verres et le matériel informatique. Cette démarche opérationnelle a permis sur le site de Paris de recycler en 2016 près de 6,8 tonnes de déchets. Un suivi incite les collaborateurs à faire évoluer leurs comportements dans le sens du développement durable.

Pour 2016, les données collectées et recyclées sont les suivantes (en kg) :

Papier/cartons	6 227
DEEE*	265
Bouteilles plastiques	524
Verres	266
Canettes	132
Piles	6

\* Déchets d'Équipements Électriques et Électroniques.

## 8.3. Engagement sociétal

MAKHEIA Group s'est engagé auprès de certains clients, ou associations humanitaires :

- en leur vendant certaines prestations à prix coûtants ;
- en effectuant des dons ;
- en s'adressant à des fournisseurs ayant un agrément « Entreprise Adaptée » ce qui permet de contribuer à l'emploi de personnes handicapées ;
- en encourageant et subventionnant les projets humanitaires de ses salariés.

Les informations sur la politique sociale sont développées au chapitre 17.

# 9. Examen de la situation financière et du résultat

## 9.1. Situation financière 2014, 2015 & 2016 et contribution des filiales

Chacune des filiales entrant dans la consolidation est détenue à 100 % et les chiffres d'affaires sont présentés hors refacturations intra-groupe. Ces filiales sont intégrées au prorata de la date d'acquisition pour l'exercice considéré.

**En 2014**, MAKHEIA a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 21 852 k€ en augmentation de 12,7%, pour un revenu brut de 17 518 k€ en progression de 18 %.

La croissance est principalement générée par les activités digitales du Groupe et l'intégration de l'agence digitale BIG YOUTH en janvier 2014. La croissance organique sur les métiers historiques est, quant à elle, de 1,5%, dans un contexte économique et de mutation de métiers toujours difficile et sur un marché toujours en retrait, d'environ 1,7% selon les premières statistiques de l'IREP.

MAKHEIA renforce ainsi sa position de leader indépendant de la communication post-publicitaire multicanal et envisage une croissance de son revenu du même ordre pour 2015.

**En 2015**, MAKHEIA a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 21 884 k€ comparable à celui de 2014 pour un revenu brut de 18 149 k€ en progression de 3,6%.

La croissance est principalement générée par les activités digitales (+ 43,9%) du Groupe et l'intégration du fonds de commerce MEGALO au sein de l'agence BIG YOUTH depuis décembre 2014. La croissance organique sur les métiers historiques est, quant à elle, de - 6,3%, dans un contexte économique et de mutation de métiers toujours difficile et sur un marché toujours en retrait, d'environ 1,6% selon les principaux observateurs du secteur.

En recevant le prix de la « meilleure agence de communication indépendante 2015 », MAKHEIA Group renforce sa visibilité sur son secteur comme en témoigne l'activité soutenue du premier trimestre 2016.

En 2016, MAKHEIA a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 19 495 k€ en retrait de 11% par rapport à 2015 générant un revenu brut de 16 010 k€ soit une marge brute de 82% en ligne par rapport à 2015.

Après un premier semestre 2016 soutenu, l'activité commerciale a brutalement ralenti se traduisant par une baisse de marge brute gagnée sur les nouvelles affaires (en réduction de 27% au second semestre et un report des décisions clients sur 2017). Paradoxalement, la marge brute gagnée en 2016 sur les nouveaux appels d'offres a progressé de 23% par rapport à 2015 mais n'a pu se traduire dans les résultats de l'exercice pour les raisons évoquées précédemment.

Par ailleurs, on constate une érosion toujours croissante des « petits » clients historiques (des budgets compris entre 30 et 50 k€) qui mutent progressivement leurs dispositifs de communication en intégrant certaines prestations et donc réduisent ou même suppriment leurs budgets. Ainsi, après analyse commerciale approfondie, MAKHEIA constate que l'essentiel de la base du chiffre d'affaires est liée à une baisse de l'ordre de 37% des « petits budgets », alors que le Top 10 des clients a progressé d'environ 10%. Le groupe a alors décidé, en fin d'année, d'accélérer l'arrêt des clients sans potentiel de développement commercial.

#### Situation financière (en k€)

(aux normes IFRS)	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016
Chiffres d'affaires	21 852	21 884	19 495
Résultat opérationnel courant	642	1 005	- 690
Résultat opérationnel	352	479	- 1 004
Résultat avant impôts	241	326	- 1 661
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>320</b>	<b>410</b>	<b>- 1 022</b>
Endettement financier net	2 504	3 351	3 487
Capitaux propres	10 808	11 219	11 367
Ratio endettement financier net/Capitaux propres	0,23	0,30	0,31

#### Contribution des filiales au chiffre d'affaires consolidé (en k€)

	2014	2015	2016
MAKHEIA AFFINITY	8 980	8 424	6 798
SEQUOIA	7 169	7 235	6 244
TEYMOUR	1 472	1 172	530
LA FORME INTERACTIVE	83	40	904
LA DEUXIÈME MAISON	1 374	450	252
BIG YOUTH / MEGALO	2 732	4 516	4 649
MAKHEIA Group / IMAGE FORCE	42	47	19
MADEMOISELLE SCARLETT			99
<b>TOTAL</b>	<b>21 852</b>	<b>21 884</b>	<b>19 495</b>

## 9.2. Évolution des Résultats

(en k€)	2014	2015	2016
Résultat opérationnel courant	642	1 005	- 690
Résultat opérationnel	352	479	- 1 004
Résultat avant impôt	241	326	- 1 661
Résultat net part du Groupe	320	410	- 1 022

# 10. Trésorerie et capitaux

## 10.1. Informations sur les Capitaux Propres

Au 31 décembre 2016, le montant des capitaux propres de MAKHEIA s'élève à 11 367 k€, globalement stable par rapport au 31 décembre 2015.

Le niveau des capitaux propres au 31 décembre 2016 tient compte du résultat net consolidé de l'exercice, déficitaire en 2016, et d'une augmentation de capital réalisée fin décembre 2016 pour un montant de 1 170 k€, prime d'émission comprise et frais induits déduits.

---

## 10.2. Informations sur les flux de trésorerie

Le montant de la trésorerie active, après augmentation de capital, s'élève à 1 611 k€ au 31 décembre 2016 contre 581 k€ au 31 décembre 2015.

Elle est constituée de dépôts à vue et à terme auprès des établissements de crédit de premier rang et de placements monétaires effectués dans le cadre de la gestion quotidienne de trésorerie.

---

## 10.3. Conditions d'emprunt et structure des financements

### 2014

En juillet 2014, NETWORTH a remboursé par anticipation le solde du prêt qui lui avait été consenti en 2010.

MAKHEIA a contracté un nouvel emprunt de 500 k€ dans le cadre du dénouement de l'acquisition de BIG YOUTH.

Un nouveau crédit-bail a été signé à hauteur de 50 k€ fin 2014, pour financer en 2015 le remplacement de certains serveurs informatiques.

### 2015

MAKHEIA Group a financé l'acquisition du fonds de commerce MEGALO par la mise en place d'un prêt bancaire, sur 5 ans, à taux fixe pour un montant de 300 k€.

### 2016

L'Assemblée générale extraordinaire du 23 juin 2016, a approuvé la renégociation des obligations convertibles, à savoir : remboursement des obligations convertibles émises en 2013 pour un montant de 2,5 M€ en capital auquel s'ajoute le remboursement de la prime de non conversion pour un montant de 0,5 M€ ; nouvelle émission d'obligations convertibles pour un montant de 3,5 M€ en capital, remboursables en trois annuités à compter de décembre 2019 au taux d'intérêt annuel de 4,5 %, payable trimestriellement. Le taux actuariel de l'émission est maintenu à 9 %, prime de non-conversion incluse (détail des obligations convertibles : cf. annexe 1 - comptes consolidés au 31/12/2016 - §2.4.3. Emprunts/dettes financières).

Par ailleurs, MAKHEIA group a financé d'une part l'acquisition du fonds de commerce Les Argonautes par la mise en place d'un nouveau prêt bancaire, sur 5 ans, à taux fixe pour un montant de 400 k€, d'autre part a mis en œuvre de nouveaux financements pour accompagner les développements commerciaux parmi lesquels l'offre innovante Data Content.

Au 31 décembre 2016, le niveau d'endettement financier, incluant la renégociation des obligations convertibles et la mise en œuvre de nouveaux financements est de 5 098 k€ et l'endettement financier net de 3 487 k€.

Compte tenu du montant des capitaux propres au 31 décembre 2016, le ratio d'endettement financier net sur Fonds Propres passe de 29,9 % en 2015 à 30,7 % en 2016.

---

## 10.4. Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux

Non applicable.

---

## 10.5. Sources de financement postérieures à la clôture

L'ensemble des lignes disponibles auprès des banques pour 2016 sont inchangées et s'élève à plus d'un million d'euros.

---

## 11. Recherche et développement, brevets, licences

Voir § 5.3 Investissements et immobilisations

Dans le cadre de l'Offre Data Content, MAKHEIA a immobilisé 87 k€ de coût de développement correspondant aux salaires et autres coûts liés aux personnes directement engagées pour générer cet actif. Ils ont été comptabilisés à ce stade en immobilisations incorporelles en cours.

---

## 12. Informations sur les tendances

---

### 12.1. 2016 : année d'alignement

2016 est pour le groupe MAKHEIA une année d'alignement de son organisation après 4 années de croissance externe soutenue.

Après les acquisitions des agences digitales BIG YOUTH et MEGALO en 2014, MAKHEIA Group a continué en 2016 à renforcer sa maîtrise du digital avec LES ARGONAUTES et a développé une nouvelle expertise publicitaire avec l'achat de MADEMOISELLE SCARLETT. Ses nouveaux renforts sur le second semestre 2016 complètent les métiers du groupe et permettent de dessiner une nouvelle organisation alignée tant à la stratégie de MAKHEIA qu'aux nouvelles attentes du marché. Cette nouvelle organisation regroupe ses activités de datas analyse, de planning stratégique et de conception créative sur un même espace pour une approche plus « créative-compact », en mode projet, offrant à ses clients un meilleur alignement de la réflexion stratégique à la restitution créative. Cette nouvelle organisation associe chacune de ses expertises métiers à une force commerciale afin d'offrir une plus grande agilité et maîtrise pour un meilleur conseil. Le second semestre 2016 a donc été une période d'alignement de l'organisation MAKHEIA à sa stratégie métier nécessitant certaines mutations internes, pour ses Hommes, ses équipes, ses modes de fonctionnement. Cet alignement de l'organisation s'inscrit logiquement dans la continuité de la rationalisation de son outil de production entrepris en 2015.

Le groupe MAKHEIA confirme ainsi qu'au-delà de sa vision du « digital centric » l'alignement des métiers, des expertises est indispensable pour proposer à chaque client une organisation conseil agile adaptée à son besoin.

---

### 12.2. Événements survenus depuis la clôture de l'exercice 2016

Il n'y a pas d'éléments significatifs à signaler depuis la clôture de l'exercice.

---

## 13. Estimations du bénéfice et prévisions

Le business plan à trois ans (2017-2020) intègre deux paramètres importants :

- une croissance très relative de certaines activités, voire un simple maintien du chiffre d'affaires ou l'arrêt pour d'autres ;
- une mutation définitive des métiers traditionnels du groupe MAKHEIA vers le digital ;
- un déploiement de l'offre Data Content.

La stratégie commerciale 2017 est de se concentrer exclusivement sur les grands comptes et les marques « intermédiaires », à savoir les grandes ETI ayant un véritable patrimoine de marque. La structure commerciale du groupe devrait ainsi passer de plus de 200 clients en 2016 à moins de 150, mais avec de plus fortes marges.

La consolidation de nouvelles expertises telles que MAKHEIA Live, association commerciale avec l'agence d'événementiel ALLEGRIA en 2015, et l'intégration de MADEMOISELLE SCARLETT qui dote le groupe MAKHEIA d'une agence de publicité digitale, permet d'envisager favorablement 2017.

Ceci étant précisé, MAKHEIA Group a choisi de ne pas inclure de prévisions dans le présent document.

---

# 14. Organes d'administration, de direction et de surveillance

---

## 14.1. Organes de direction

### Composition du Conseil d'Administration au 30 mars 2017

Le Conseil d'Administration de MAKHEIA Group était composé de 9 membres au 30 mars 2017 :

- Monsieur Édouard Rencker,
- Madame Chantal Decamps,
- Monsieur Patrick Dubosc Marchenay,
- Monsieur David Mossaz,
- Monsieur Boris Eloy, Administrateur indépendant\*,
- Monsieur Jean-Philippe Gallant, Administrateur indépendant\*,
- Monsieur Jean-François Variot, Administrateur indépendant\*,
- Monsieur Thierry Sergent, Administrateur indépendant\*,
- Monsieur Vincent Bazi.

*\* Critères retenus pour la qualification d'Administrateur indépendant au sens du rapport Bouton.*

#### Les mandats de M. Édouard RENCKER

- Président-Directeur Général de la SA MAKHEIA Group, et de ses filiales IMAGE FORCE, SEQUOIA, MAKHEIA LFI, TEYMOUR, LA DEUXIÈME MAISON et BIG YOUTH,
- Président de la SAS JAZZ et COMPAGNIE.

Autres mandats au cours des cinq dernières années : MACHINATION

Adresse professionnelle : 125, rue de Saussure - 75017 Paris

#### Les mandats de Mme Chantal DECAMPS

- Administrateur de la SA MAKHEIA Group.

Autres mandats au cours des cinq dernières années : Directeur Général Délégué de MAKHEIA Group, Président-Directeur Général de la SA IMAGE FORCE.

#### Les mandats de M. Patrick DUBOSC MARCHENAY

- Administrateur de la SA MAKHEIA Group.
- Président-Directeur Général de la SAS MAKHEIA AFFINITY, filiale de MAKHEIA Group.
- Président-Directeur Général de la SAS MADEMOISELLE SCARLETT, filiale de MAKHEIA AFFINITY.

Adresse professionnelle : 125, rue de Saussure - 75017 Paris

#### Les mandats de M. David MOSSAZ

- Administrateur de la SA MAKHEIA Group.

Autres mandats au cours des cinq dernières années : Gérant de la SARL BIG YOUTH, Gérant de la SARL « c'est pas de la guimauve ».

Adresse professionnelle : 125, rue de Saussure - 75017 Paris

#### Les mandats de M. Boris ELOY

- Administrateur indépendant de la SA MAKHEIA Group.

Adresse professionnelle : Directeur Marketing, Communication et Innovation de SERVAIR, 10-14, rue de Rome, CC24, BP 19701 Tremblay-en-France - 95726 Roissy-Charles-de-Gaulle cedex

#### Les mandats de M. Jean-Philippe GALLANT

- Administrateur indépendant de la SA MAKHEIA Group,
- Administrateur de SA FINANCIÈRE BOSCARY,
- Administrateur de UZES GESTION SA,
- DG de CALIFFE 2008 SAS, CALIFFE 2009 SAS et CALIFFE 2010 SAS,
- Membre du CS de GENERIX,
- Gérant de FINANCIÈRE DE LA RUE D'ALGER SARL,
- Président de SIMPERI 2010 SAS, 8, bd Mermoz 92200 Neuilly-sur-Seine.

Adresse professionnelle : 10, rue d'Uzès - 75002 Paris



### **Les mandats de M. Thierry SERGENT**

- Administrateur indépendant de la SA MAKHEIA Group,
- PDG EXPWAY,
- Gérant TSCC.

Autres mandats au cours des cinq dernières années : représentant légal de la société DELPHES, administrateur de MAKHEIA Group.

Adresse professionnelle : 44, rue Lafayette – 75009 Paris

### **Les mandats de M. Jean-François VARIOT**

- Administrateur indépendant de la SA MAKHEIA Group,
- Administrateur de la SA NETWORTH,
- PDG de la SAS IMAGE TRUST,
- Gérant de la SARL MESSAGE TRUST.

Autres mandats au cours des cinq dernières années : néant.

Adresse professionnelle : 5, square Mozart – 75016 Paris

### **Les mandats de M. Vincent BAZI**

- Administrateur des sociétés : AIWM, ANTEVENIO, O2I, COGRA, MAKHEIA group,
- Membre du Conseil de surveillance de : NEOLIFE, BLUE LINEA, TTI, EFESO,
- Président de : FINANCIERE DU PORTELLEUX, ACTIS CAPITAL, WORLD PENSION COUNCIL, FINANCIERE SAINT SIFFREIN, ASSOCIATION DES PROFESSIONNELS DE L'INVESTISSEMENT.

Autres mandats au cours des cinq dernières années : néant.

Adresse professionnelle : 19, avenue George V – 75008 Paris

Les sociétés mentionnées constituent la liste des sociétés au sein desquelles les membres du Conseil d'Administration ont déclaré être membre d'un organe d'administration, de direction, de surveillance ou associé commandité, au cours des cinq dernières années.

## **Informations sur les membres du Conseil d'Administration**

Il n'existe aucun lien familial entre les membres du Conseil d'Administration.

Au cours des cinq dernières années :

- aucun membre n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation,
- aucun membre n'a fait l'objet d'une incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires,
- aucun membre n'a jamais été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires de l'émetteur,
- aucun membre n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude.

## **Équipe dirigeante**

### **Édouard RENCKER, Président du Conseil d'Administration et Directeur Général de MAKHEIA Group**

Nommé Président en conseil du 18 juin 2009, il était administrateur depuis juin 2008.

Journaliste économique de 1980 à 1984 puis « grand reporter » indépendant, il collabore à ce titre avec les principaux magazines français, de L'Express à Ça m'intéresse et Dynasteurs (ancêtre d'Enjeux les Échos), pour lesquels il réalise des reportages essentiellement économiques ou sur les nouvelles technologies.

Il fonde SEQUOIA à la fin des années 80, agence leader du marché des contenus qui compte notamment parmi ses clients plus de 50 % des entreprises du Cac 40. L'agence est ainsi intervenue pour des groupes aussi divers que Alstom, Audi, Bel, Bouygues, Ciments Français, EDF, McDonald's, PSA Peugeot Citroën ou encore Schneider Electric.

Conférencier pour différents cursus pédagogiques, il est coauteur avec Yves Agnès de « L'entreprise sous Presse » (Dunod), et auteur du « Nouveau visage de la com'interne » (Eyrolles). Il publie en mars 2014 « La pub est morte, vive la communication » et plus récemment il coécrit avec Denis Marquet « Entreprise, muter ou périr ».

Administrateur et trésorier, pendant une dizaine d'années, de l'Ujef devenue Communication & Entreprises (la plus importante association de communicants en France), il a également assuré les fonctions de Vice-Président en charge des relations extérieures et de Co-animateur de la « commission des agences ». Il a participé aux travaux sur le statut des journalistes d'entreprise ainsi qu'à l'étude du poids économique de la communication d'entreprise.

### **Patrick DUBOSC MARCHENAY, Directeur Général**

Nommé Administrateur en conseil du 7 février 2013, il est depuis 2009 Président-Directeur Général de la filiale MAKHEIA AFFINITY, et depuis juin 2011 Directeur Général opérationnel de MAKHEIA Group, notamment en charge de la Stratégie de développement commercial.

Universitaire et sportif de haut niveau, Patrick Dubosc Marchenay bénéficie de plus de 20 années d'expérience en agence de communication.

Après avoir fait ses premières armes dans une agence de sponsoring sportif du sud de la France, il a collaboré au développement de l'agence Gapp Valassis au sein du groupe BDDP. En 1996, il intègre le Groupe Extrême Agency, avec pour mission la construction de la coordination des agences du groupe autour de la notion de transversalité des métiers (Marketing opérationnel/relationnel, Publicité, Web multimédia, Design). En 2003, il reprend l'agence de communication globale Safran Bleu qui sera en 2007 intégrée au groupe MAKHEIA.

### **Isabelle MONEYRON, Secrétaire Général**

En charge pour MAKHEIA Group du Secrétariat Général, Isabelle Moneyron pilote à ce titre la direction financière et administrative, le contrôle de gestion, le Juridique, les RH et est également en charge des dossiers de croissance externe en collaboration avec le président du Groupe.

Diplômée de l'ESCP, Isabelle Moneyron a commencé sa carrière comme responsable du contrôle de gestion de Renault VI avant de rejoindre le groupe PPR comme Responsable Administratif et Financier de la branche ameublement.

Elle a assuré des fonctions de Directeur administratif et financier ou de Secrétaire Général dans différents groupes industriels parmi lesquels ACTIS (Imprimerie), OXFORD AUTOMOTIVE (équipementier automobile) et dernièrement MANOIR INDUSTRIES (Groupe International de Forges et Fonderie, participation de SUN Capital Partner, fonds d'investissement US).

Isabelle Moneyron est également membre du comité de direction du groupe MAKHEIA.

### **David MOSSAZ, Directeur Général**

Nommé administrateur en conseil du 29 mai 2015, il est le fondateur et Directeur Général de l'agence digitale Big Youth qui a rejoint le groupe MAKHEIA en janvier 2014. Depuis septembre 2016, il est également Directeur Général du groupe MAKHEIA, en charge des activités digitales.

Diplômé de l'EDHEC et du CELSA, David Mossaz commence sa carrière en agence de publicité chez BDDP. Passionné par les nouvelles technologies et le développement d'Internet à l'aube des années 2000, il intègre la web agency Babel@Stal en 1998 pour porter les activités de production de l'agence. En 2002, désireux de passer chez l'annonceur, il devient Directeur du Digital de Skandia, banque suédoise qui s'implante en France. En 2004, il crée sa propre agence digitale, Big Youth, qui intégrera le Groupe MAKHEIA en 2014.



**Edouard Rencker**  
Président  
Directeur Général



**Isabelle Moneyron**  
Secrétaire Général



**Patrick Dubosc  
Marchenay**  
Directeur Général  
Délégué



**David Mossaz**  
Directeur Général  
Big Youth

### **L'équipe de direction**

Les responsables du Groupe sont relayés par des experts par activité.

## **14.2. Conflits d'intérêts au niveau des organes de direction et de surveillance**

Les dirigeants n'ont pas de participation dans le capital d'un client ou d'un fournisseur autre que celle figurant dans les mandats § 14.1. Ils n'ont pas vocation à intervenir régulièrement dans des opérations de Bourse sur le titre de MAKHEIA Group ; lorsque des mouvements ont lieu, ils en informent le marché à titre individuel ; il n'y a pas d'action de concert déclarée.

# 15. Rémunérations et avantages

## 15.1. Rémunérations et avantages en nature

### 2014

Monsieur Édouard RENCKER, Président-Directeur Général de MAKHEIA Group, a perçu une rémunération brute fixe de 265 k€ dont des avantages en nature évalués à 11,1 k€ au titre du contrat GSC, à laquelle s'ajoute le variable au titre de l'exercice précédent de 29,5 k€ ; les jetons de présence au titre de 2013, versés en 2014 pour un montant de 7 990 €.

Madame Chantal DECAMPS, Administrateur et Directeur Général Délégué de MAKHEIA Group, a perçu une rémunération brute fixe de 227 k€, à laquelle s'ajoute le variable au titre de l'exercice précédent de 19,5 k€ ; les jetons de présence au titre de 2013, versés en 2014 pour un montant de 7 990 €.

Monsieur Patrick DUBOSC MARCHENAY, Administrateur et Directeur Général Délégué de MAKHEIA Group, a perçu une rémunération brute fixe de 168 k€, à laquelle s'ajoute le variable au titre de l'exercice précédent de 17 k€ ; les jetons de présence, calculés au prorata de la date de sa nomination au Conseil, pour un montant de 5 673 €.

### 2015

Monsieur Édouard RENCKER, Président-Directeur Général de MAKHEIA Group, a perçu une rémunération brute fixe de 269 k€ dont des avantages en nature évalués à 11,2 k€ au titre du contrat GSC, à laquelle s'ajoute le variable au titre de l'exercice précédent de 30,3 k€ ; les jetons de présence au titre de 2014, versés en 2015 pour un montant de 7 389 €.

Monsieur Patrick DUBOSC MARCHENAY, Administrateur et Directeur Général Délégué de MAKHEIA Group, a perçu une rémunération brute fixe de 180 k€, à laquelle s'ajoute le variable au titre de l'exercice précédent de 17 k€ ; les jetons de présence au titre de 2014, versés en 2015 pour un montant de 7 389 €.

Madame Chantal DECAMPS, Directeur Général Délégué jusqu'en janvier 2015, a perçu une rémunération brute de 77 k€ ; les jetons de présence au titre de 2014, versés en 2015 pour un montant de 7 389 €.

### 2016

Monsieur Édouard RENCKER, Président-Directeur Général de MAKHEIA Group, a perçu une rémunération brute fixe de 269 k€ dont des avantages en nature évalués à 11,4 k€ au titre du contrat GSC, à laquelle s'ajoute le variable au titre de l'exercice précédent de 25 k€ ; aucun jeton de présence, au titre de 2015, n'a été versé en 2016

Monsieur Patrick DUBOSC MARCHENAY, Administrateur et Directeur Général Délégué de MAKHEIA Group, a perçu une rémunération brute fixe de 180 k€, à laquelle s'ajoute le variable au titre de l'exercice précédent de 10 k€ ; aucun jeton de présence, au titre de 2015, n'a été versé en 2016.

Monsieur David MOSSAZ, Directeur, a perçu une rémunération brute de 148 k€ ; aucun jeton de présence, au titre de 2015, n'a été versé en 2016.

RENCKER Édouard – Président-Directeur Général	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016
Rémunération brute annuelle	265 112	269 258	269 428
Variable brut au titre de l'exercice n-1	29 500	30 380	25 000
Jetons de présence	7 990	7 389	
Avantage en nature	11 112	11 258	11 428

DUBOSC MARCHENAY Patrick – Directeur Général Délégué	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016
Rémunération brute annuelle	168 000	180 000	180 000
Variable brut au titre de l'exercice n-1	17 000	17 000	10 000
Jetons de présence	5 673	7 389	

MOSSAZ David – Directeur Général	Exercice 2016
Rémunération brute annuelle	147 667
Variable brut au titre de l'exercice n-1	
Jetons de présence	

Dans les tableaux récapitulatifs des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social, au titre de chaque exercice, les montants des sommes versées correspondent aux montants des sommes dues.

#### Tableau sur les jetons de présence

Membre du Conseil	Versés en 2014 au titre de n-1	Versés en 2015 au titre de n-1	Versés en 2016 au titre de n-1
Édouard RENCKER	7 990	7 389	Versement reporté en 2017
Chantal DECAMPS	7 990	7 389	
Patrick DUBOSC MARCHENAY	5 673	7 389	
Boris ELOY	7 563	9 852	
Jean-Philippe GALLANT	13 316	12 315	
Jean-François VARIOT	10 653	9 852	
Thierry SERGENT	13 316	12 315	
David MOSSAZ Vincent BAZI			
<b>TOTAL</b>	<b>66 500</b>	<b>66 500</b>	

L'Assemblée générale ordinaire du 1<sup>er</sup> juin 2011 a décidé en sa résolution 5 de fixer les jetons de présence à 80 000 €, forfait social inclus, jusqu'à nouvelle décision.

Au Conseil d'Administration du 9 février 2017, il a été décidé qu'il ne serait versé aucun jeton de présence au titre de l'exercice 2016 et a autorisé le versement des jetons au titre de l'exercice 2015 tel que précisé au Conseil d'Administration tenu le 21 septembre 2016.

## 15.2. BSA

L'Assemblée générale ordinaire et extraordinaire du 15 juin 2012, dans sa huitième résolution, a donné tous pouvoirs au Conseil d'Administration à l'effet d'émettre des bons de souscription d'actions (BSA) pour un montant nominal global de 350 000 € et dans sa neuvième résolution a décidé de supprimer le droit préférentiel de souscription des bons au profit des membres du personnel d'encadrement et/ou mandataires sociaux de la Société ou des sociétés liées. Le programme avait été reporté sur 2013.

L'Assemblée générale du 28 juin 2013 a donné autorisation au Conseil d'Administration à l'effet de procéder à l'émission de BSA, qui ont été mis en place par le Conseil du 11 octobre 2013, dont les conditions définitives de réalisation ont été approuvées lors de l'Assemblée générale du 27 juin 2014, avec pour caractéristiques :

- une durée de vie de 3 ans, échéance mars 2016,
- la non-cessibilité par leurs titulaires pendant 2 ans,
- inscription au nominatif exclusivement,
- leur non-cotation.

À fin mars 2016, échéance du plan de souscription, aucun BSA n'a été exercé.

## 15.3. Pensions, retraites et autres avantages

La Société n'a pris aucun engagement particulier au bénéfice des Administrateurs, susceptible d'être dû à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci.

Il n'existe pas d'indemnités spécifiques d'entrée ou de départ des membres de la Direction Générale et, le cas échéant, du Président, ni d'indemnité en raison d'une clause de non-concurrence, d'engagements de retraite à prestations définies ou encore d'engagements répondant aux caractéristiques des régimes collectifs et obligatoires de retraite et de prévoyance visés par l'article 225-42-1 du Code de commerce. Les départs sont négociés au cas par cas.

---

# 16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction

---

## 16.1. Date d'expiration des mandats des Administrateurs

### ÉDOUARD RENCKER

Renouvelé le 27/06/2014 en tant que membre du Conseil d'Administration pour un mandat d'une durée de 6 ans qui expirera à l'AGO statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à tenir dans l'année 2020.

### CHANTAL DECAMPS

Renouvelée le 27/06/2014 en tant que membre du Conseil d'Administration pour un mandat d'une durée de 6 ans qui expirera à l'AGO statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à tenir dans l'année 2020.

### PATRICK DUBOSC MARCHENAY

Nommé le 26/04/2013 en tant que membre du Conseil d'Administration pour un mandat d'une durée de 6 ans qui expirera à l'AGO statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018 à tenir dans l'année 2019.

### BORIS ELOY

Renouvelé le 27/06/2014 en tant que membre du Conseil d'Administration pour un mandat d'une durée de 6 ans qui expirera à l'AGO statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à tenir dans l'année 2020.

### JEAN-PHILIPPE GALLANT

Renouvelé le 19/06/2015 en tant que membre du Conseil d'Administration pour un mandat d'une durée de 6 ans qui expirera à l'AGO statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020, à tenir dans l'année 2021.

### THIERRY SERGENT

Renouvelé le 23/06/2016 en tant que membre du Conseil d'Administration pour un mandat d'une durée de 6 ans qui expirera à l'AGO statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021, à tenir dans l'année 2022.

### JEAN-FRANÇOIS VARIOT

Renouvelé le 27/06/2014 en tant que membre du Conseil d'Administration pour un mandat d'une durée de 6 ans qui expirera à l'AGO statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019 à tenir dans l'année 2020.

### DAVID MOSSAZ

Coopté par le Conseil du 29/05/2015 en tant que membre du Conseil d'Administration pour un mandat d'une durée de 6 ans qui expirera à l'AGO statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020, à tenir dans l'année 2021.

### VINCENT BAZI

Coopté le 23/06/2016 en tant que membre du Conseil d'Administration pour un mandat d'une durée de 6 ans qui expirera à l'AGO statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021, à tenir dans l'année 2022.

---

## 16.2. Contrats entre les membres des organes de direction et la Société

Cf. Rapport des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées. § 16.5.

## 16.3. Gouvernance

### RÉUNIONS DU CONSEIL

Le Conseil se réunit au siège social aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige.

#### 2014

En 2014, le Conseil a tenu 10 réunions formelles selon l'agenda suivant :

- 28 février : Acquisition de la société BIG YOUTH et perspectives 2014
- 30 avril : Arrêté des comptes 2013, préparation des AGO & AGE de juin 2014
- 27 juin : Renouvellement mandat du Président  
Restructuration des capitaux propres de la société LA FORME INTERACTIVE  
Complément de prix BIG YOUTH
- 16 septembre : Comptes consolidés au 30 juin 2014  
Convocation AGE
- 2 octobre : Point sur complément de prix BIG YOUTH  
Ajout d'une résolution à l'AGE pour extension de délégation de compétence au Conseil
- 22 octobre : Présentation des conclusions d'une mission d'audit sur le thème de la productivité  
Jetons de présence 2013
- 30 octobre : Émission d'actions nouvelles au profit des associés cédants de la société BIG YOUTH  
Constatation de la réalisation de l'augmentation de capital et modification des statuts
- 5 novembre : Offre de reprise partielle de la société CRM-Company
- 7 novembre : Émission d'actions nouvelles au profit d'une catégorie de personnes répondant à des caractéristiques dénommées
- 20 novembre : Constatation de la réalisation de l'augmentation de capital et modification des statuts concomitantes

#### 2015

En 2015, le Conseil a tenu 6 réunions formelles selon l'agenda suivant :

- 16 janvier : Acquisition du fonds de commerce Megalo, Perspectives 2015
- 13 mars : Restructuration du pôle Digital et Plan à 3 ans
- 17 avril : Arrêté des comptes 2014, préparation des AGO & AGE de juin 2015
- 29 mai : Plan stratégique à 5 ans- Proposition d'un nouvel administrateur : David Mossaz  
Finalisation du complément de prix BIG YOUTH
- 24 septembre : Comptes consolidés au 30 juin 2015  
Jetons de présence 2014
- 20 novembre : Prévisions 2015  
Actualisation de l'offre Data Content

#### 2016

En 2016, le Conseil a tenu 7 réunions formelles selon l'agenda suivant :

- 21 janvier : Perspectives 2015, Budget 2016,
- 26 avril : Arrêté des comptes 2015, préparation des AGO & AGE de juin 2015 – projet de croissance externe - nomination d'un nouvel administrateur
- 23 juin : Mise en œuvre du contrat de liquidité suite à l'AG
- 28 juin : Remboursement anticipé des OC 2013 – émission d'obligations convertibles (12<sup>e</sup> résolution de l'AGM)
- 21 septembre : Comptes consolidés au 30 juin 2016, Jetons de présence 2015, rapport complémentaire sur l'émission d'OC 2016, reprise du fonds de commerce « Les Argonautes » par MAKHEIA LFI, information sur le communiqué AMF de juillet 2016 sur la diffusion d'Information Privilégiée.
- 8 novembre : Projet d'acquisition et modalités de financement, Convocation à l'AGE du 21 décembre 2016.
- 16 novembre : Augmentation de capital en numéraire avec maintien de DPS.

### CONVOCATIONS DES ADMINISTRATEURS

Les Administrateurs sont convoqués quelques jours préalablement à toute réunion par tous moyens : téléphone, courriel, etc.

Conformément à l'article L. 823-17 du Code de commerce, les Commissaires aux comptes sont convoqués aux réunions du Conseil qui examinent et arrêtent les comptes annuels.

### INFORMATION DES ADMINISTRATEURS

Tous les documents et informations liés à la mission des Administrateurs leur sont communiqués dans les délais nécessaires.

## PROCÈS-VERBAUX DES RÉUNIONS

Les procès-verbaux des réunions du Conseil d'Administration sont établis dans les jours qui suivent chacune des réunions et communiqués sans délai à tous les Administrateurs.

## COMITÉ DE RÉMUNÉRATION

Un Comité de rémunération a été mis en place par décision du Conseil d'Administration qui s'est tenu le 22 septembre 2008, composé de deux Administrateurs indépendants : Messieurs Jean-Philippe Gallant et Thierry Sergent. Il se réunit une fois par an.

## ORGANISATION DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

À l'occasion du Conseil du 18 juin 2009, il a été décidé d'opter pour la réunification des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général de MAKHEIA Group.

Le mandat de Président de Monsieur Édouard Rencker a été renouvelé en Conseil du 27 juin 2014.

Monsieur Patrick Dubosc Marchenay a été nommé Directeur Général Groupe en charge du développement commercial en juin 2011.

Madame Isabelle Moneyron assure les fonctions de Secrétaire Général depuis novembre 2014.

Monsieur David Mossaz a été nommé Directeur Général en charge de la stratégie digitale en juin 2015.

---

## 16.4. Procédures de contrôle interne

L'entreprise se conforme aux recommandations AFEP-MEDEF, sur le régime de gouvernement d'entreprise en vigueur dans son pays d'origine, sauf sur les points suivants :

- la durée des mandats qui sont de six et non de quatre ans,
- le renouvellement par roulement, l'échéance des mandats des Administrateurs étant de fait alternée.

La Société étant cotée sur le marché ALTERNEXT, il n'y a pas lieu d'établir un rapport sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne.

---

## 16.5. Rapports des Commissaires aux comptes sur le contrôle interne et les conventions réglementées

### Exercice clos le 31 décembre 2014

Les rapports des Commissaires aux comptes sont intégrés dans le Document de référence enregistré par l'AMF le 27 avril 2015, sous la référence D. 15-0412

### Exercice clos le 31 décembre 2015

Les rapports des Commissaires aux comptes sont intégrés dans le Document de référence enregistré par l'AMF le 27 avril 2016, sous la référence D. 16-0412

### Exercice clos le 31 décembre 2016

Le rapport des Commissaires aux comptes :

- sur les comptes consolidés 2016 figure § 20.4.
- sur les comptes annuels 2016 figure § 21.4.
- sur les conventions réglementées (voir annexe 3).

# 17. Social

## 17.1. Structure des effectifs

### 2014

Répartition de l'effectif total au 31 décembre 2014

Effectif permanent	Cadres	Non-cadres	Total
MAKHEIA Group	15	1	16
MAKHEIA AFFINITY	53	7	60
SEQUOIA	48	5	53
MAKHEIA LFI	3		3
TEYMOUR	8	1	9
LA DEUXIÈME MAISON	10		10
BIG YOUTH	24	19	43
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>33</b>	<b>194</b>

### 2015

Répartition de l'effectif total au 31 décembre 2015

Effectif permanent	Cadres	Non-cadres	Total
MAKHEIA Group	14	1	15
MAKHEIA AFFINITY	56	4	60
SEQUOIA	43	3	46
MAKHEIA LFI	1		1
TEYMOUR	6	1	7
LA DEUXIÈME MAISON	5		5
BIG YOUTH	22	15	37
<b>TOTAL</b>	<b>147</b>	<b>24</b>	<b>171</b>

### 2016

Répartition de l'effectif total au 31 décembre 2016

Effectif permanent	Cadres	Non-cadres	Total
MAKHEIA Group	14	1	15
MAKHEIA AFFINITY	42	3	45
SEQUOIA	36	5	41
MAKHEIA LFI	12	3	15
TEYMOUR	5	1	6
LA DEUXIÈME MAISON	2	0	2
BIG YOUTH	27	18	45
MADEMOISELLE SCARLETT	2	0	2
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>31</b>	<b>171</b>

	En 2014	En 2015	En 2016
Démissions	10	17	34
Ruptures conventionnelles	9	16	6
Licenciements	3	2	2
Ruptures en période d'essai	0	3	5
Retraite		2	3
Autres		2	
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>42</b>	<b>50</b>

Hors CDD, au cours de l'exercice 2016, le Groupe a procédé 33 embauches contre 24 en 2015. Il y a eu 50 départs (42 en 2015).

Il faut aussi noter l'acquisition d'un fonds de commerce et d'une société comprenant respectivement 15 et 2 salariés.

33% des effectifs ont plus de 10 ans d'ancienneté.

La répartition des effectifs est de 48% de femmes et 52% d'hommes (50,3% en 2015).



## Informations sociales

### Durée et aménagement du temps de travail

Deux accords collectifs (l'un portant sur la société Big Youth et l'autre sur l'ensemble des autres sociétés du Groupe) régissent la durée et l'aménagement du temps de travail. Les collaborateurs du Groupe cadres sont assujettis au forfait annuel en jours, assorti de 11 jours RTT, tandis que ceux non cadres sont assujettis à un horaire collectif (35 heures en moyenne par semaine sans jour RTT ou 37 heures en moyenne par semaine avec 11 jours RTT sur l'année). Les heures supplémentaires ne concernent, le cas échéant, que les salariés non cadres, et demeurent exceptionnelles, le principe de récupération étant généralement privilégié.

La Journée de Solidarité, en l'occurrence le lundi de Pentecôte est chômée et rémunérée.

En 2016, 12 collaborateurs ont travaillé à temps partiel, et ce selon la répartition suivante : 1 salarié à 89 %, 6 salariés à 80 %, 2 salariés à 60 %, et 3 salariés entre 50 et 40 %. En outre, 1 collaborateur a fait l'objet d'un mi-temps thérapeutique.

### Politique de rémunération

Le Groupe ne recourt généralement pas aux augmentations générales de salaires, adoptant une politique d'augmentations ou de primes individuelles reposant sur la performance de chacun de ses collaborateurs. En 2016, la Négociation Annuelle Obligatoire (NAO) a conduit à la mise en place des mesures suivantes : augmentation de 0,8 % des salaires annuels bruts inférieurs à 36 000 €, budget de 25 000 € pour l'octroi de primes individuelles décidées par le management et venant rétribuer la performance 2015, à l'exclusion des salariés assujettis au système de rémunération variable.

En outre, au regard de l'atteinte des objectifs individuels et collectifs au titre de l'année 2015, des primes sur objectifs ont été versées.

Par ailleurs, le dispositif de participation vient rétribuer la performance collective, et ce en application de l'accord d'entreprise en vigueur. Les résultats 2016 ne permettent pas de verser de la participation.

Le poste Salaires et Charges représente un montant global de 12 274 k€ en 2016 (13 156 k€ en 2015) soit 77 % de la marge brute.

### Relations sociales et négociation collective

Trois Conventions collectives sont applicables au sein du Groupe : la Convention collective nationale des Télécommunications, la Convention collective nationale de la Publicité et la Convention collective nationale SYNTEC, cette dernière s'appliquant à la majeure partie des collaborateurs.

Aucune négociation collective ne s'est tenue dans le courant de l'année 2016.

La Délégation Unique du Personnel (DUP) est étendue, et regroupe ainsi les trois instances représentatives du personnel, à savoir le Comité d'Entreprise (CE), les Délégués du Personnel (DP) et le Comité d'Hygiène, Santé, Sécurité et Conditions de Travail (CHSCT). Elle se réunit de manière ordinaire bimestriellement.

Le budget alloué à la DUP au titre de l'année 2016 se décompose de la manière suivante : 17 733 € pour le budget de fonctionnement (14,9 k€ en 2015) et 13 299 € pour les œuvres sociales et culturelles (11,1 k€ en 2015).

### Conditions de travail

Le respect de la réglementation en matière d'hygiène, santé et sécurité est assuré par la Direction des Ressources Humaines et les Services généraux, et relève également des domaines d'attribution du CHSCT. Aucun des sites géographiques du Groupe n'a fait l'objet de gros travaux en 2016. Seuls quelques déménagements d'équipes au sein des mêmes sites ont eu lieu.

### Formation professionnelle

La formation des collaborateurs en matière digitale s'est poursuivie, et ce afin de permettre à chacun des salariés concernés d'adapter ses compétences à son poste et à l'évolution de celui-ci et d'appréhender son nouvel environnement de travail (process, outils...). Le budget consacré à la formation professionnelle en 2016 s'élève à 74 k€. Les arbitrages faits en la matière par le management et la Direction des Ressources Humaines, notamment à l'issue de la campagne 2016 des entretiens annuels portant sur l'année 2015, visent à respecter les orientations stratégiques préalablement définies au regard de l'évolution des cahiers des charges des clients et des mutations sociétales impactant notre secteur d'activité. En 2016, 63 salariés – soit près de 36 % des effectifs permanents – ont bénéficié de mesures de formation, portant majoritairement sur les évolutions technologiques ou les compétences digitales, mais aussi sur le management de projet et le management d'équipe.

En outre, des formations ISO se sont déroulées tout au long de l'année, notamment à l'attention des nouveaux collaborateurs, afin d'améliorer l'appréhension, la compréhension, l'application et le respect des procédures internes.

Par ailleurs, 5 collaborateurs ont eu recours à leur Compte Personnel de Formation (CPF), essentiellement pour des formations linguistiques. Ces formations peuvent se dérouler selon des modalités différentes : e-learning, présentiel, hors et pendant le temps de travail... Ces modalités sont préalablement convenues avec le management et la Direction des Ressources Humaines. Le budget engagé pour ces mesures de formation s'élève à 9 k€.

### **Emploi et insertion des travailleurs handicapés**

En 2016, au regard des salariés bénéficiant de la reconnaissance de travailleur handicapé et du recours à la sous-traitance auprès du milieu protégé et adapté, le groupe MAKHEIA a satisfait à l'ensemble de ses obligations légales. Aucune taxe n'est donc due.

Emploi des seniors :

Au 31 décembre 2016, 19,2% des collaborateurs ont 50 ans et plus, tandis que 21,5% ont entre 40 et 50 ans.

En application des dispositions légales en vigueur, un plan d'action unilatéral s'applique à l'ensemble du Groupe.

Les sociétés du Groupe sont en outre éligibles au dispositif dit « Contrat de génération ».

### **Sous-traitance**

Afin de rationaliser la masse salariale et de s'assurer une flexibilité minimale mais indispensable au regard de la fluctuation de la charge de travail, les filiales de MAKHEIA Group recourent :

- à des partenaires extérieurs porteurs d'une expertise sectorielle différenciée pour développer une offre à forte valeur ajoutée ;
- à des intérimaires ou des free-lances pour faire face à des charges de travail ponctuelles tout en conservant une souplesse d'organisation ;
- à des accords visant à mutualiser des compétences entre plusieurs sociétés sous forme d'accords de sous-traitance ou de partenariat.

---

## **17.2. Participations et stock-options**

### **Participations**

Le personnel salarié ne détient aucune participation au capital dans le cadre d'un dispositif d'épargne salariale.

Les participations détenues par les dirigeants figurent au § 18.1.

Les obligations relatives aux augmentations de capital réservées aux salariés, à effectuer en application des dispositions de l'article L. 225-129-6 du Code de commerce, ont été remplies aux termes de l'AGM du 28 juin 2013.

### **Stock-options**

Il n'y a plus de plan d'option d'achat et d'option de souscription d'actions en vigueur. Le dernier plan se terminait le 23 juillet 2008 et aucune option de souscription n'avait été levée.

### **Actions gratuites**

Il n'y a pas eu de nouveau programme de distribution d'actions gratuites depuis 2009.

### **Bons de souscription d'actions**

L'Assemblée générale ordinaire et extraordinaire du 15 juin 2012 a donné pouvoir au Conseil d'Administration d'émettre des bons de souscription d'actions au profit de membres du personnel d'encadrement et/ou mandataires sociaux de la Société ou des sociétés liées. Le programme a été reporté sur 2013 (voir § 15.2).

L'Assemblée générale ordinaire et extraordinaire du 27 juin 2014 a approuvé l'opération suivante : émission de 180 000 bons de souscription en actions, souscrits, puis libérés. En 2016, échéance du plan, aucun bon n'a donné lieu à souscription en actions.

## 18. Principaux actionnaires

### 18.1. Structure de l'actionariat Identité des titulaires de participations significatives

#### Au 1<sup>er</sup> avril 2015

	Nbre de titres	%	Droits de vote	%
Édouard RENCKER	1 072 657	16,29%	2 107 464	22,85%
NEXTSTAGE	1 093 883	16,61%	1 093 883	11,86%
ISATIS CAPITAL	1 029 231	15,63%	1 029 231	11,16%
IMAGE TRUST / VARIOT	518 148	7,87%	1 036 296	11,23%
Chantal DECAMPS	339 706	5,16%	679 412	7,37%
JB TAILHEURET	348 071	5,29%	696 142	7,55%
Autocontrôle* et contrat de liquidité	49 366	0,75%		
Autres nominatifs	879 959	13,36%	1 328 205	14,40%
Public	1 253 659	19,04%	1 253 659	13,59%
<b>TOTAL</b>	<b>6 584 680</b>	<b>100,00%</b>	<b>9 224 292</b>	<b>100,00%</b>

\* Les actions autodétenues sont privées du droit de vote.

#### Au 1<sup>er</sup> avril 2016

	Nbre de titres	%	Droits de vote	%
Édouard RENCKER	1 084 807	16,47%	2 119 614	22,88%
NEXTSTAGE	1 348 701	20,48%	1 348 701	14,56%
ISATIS CAPITAL	1 029 231	15,63%	1 029 231	11,11%
IMAGE TRUST / VARIOT	518 148	7,87%	1 036 296	11,19%
Chantal DECAMPS	239 706	3,64%	479 412	5,17%
JB TAILHEURET	348 071	5,29%	696 142	7,51%
Autocontrôle* et contrat de liquidité	51 917	0,79%		
Autres nominatifs	637 068	9,68%	1 228 472	13,26%
Public	1 327 031	20,15%	1 327 031	14,32%
<b>TOTAL</b>	<b>6 584 680</b>	<b>100,00%</b>	<b>9 264 899</b>	<b>100,00%</b>

\* Les actions autodétenues sont privées du droit de vote.

#### Au 1<sup>er</sup> avril 2017

	Nbre de titres	%	Droits de vote	%
Édouard RENCKER	1 122 755	15,56%	2 157 562	21,95%
NEXTSTAGE	1 485 929	20,59%	1 485 929	15,11%
ISATIS CAPITAL	1 029 231	14,26%	1 029 231	10,47%
IMAGE TRUST / VARIOT	541 148	7,50%	1 059 296	10,77%
Chantal DECAMPS	290 962	4,03%	571 668	5,81%
JB TAILHEURET	348 071	4,82%	696 142	7,08%
Autocontrôle* et contrat de liquidité	49 242	0,68%		
Autres nominatifs	486 821	6,75%	969 711	9,86%
Public	1 861 552	25,81%	1 861 552	18,95%
<b>TOTAL</b>	<b>7 215 711</b>	<b>100,00%</b>	<b>9 831 091</b>	<b>100,00%</b>

\* Les actions autodétenues sont privées du droit de vote.

### 18.2. Droits de vote

L'article 28 des statuts institue un droit de vote double au profit de toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire.

---

### 18.3. Contrôle de l'émetteur (directement ou indirectement)

Il n'existe plus d'action de concert depuis le 17 décembre 2009.

Certains franchissements de seuils résultent de la durée de détention des titres nominatifs qui, au bout de deux ans, bénéficient d'un droit de vote double par action détenue.

Un changement de contrôle de la Société n'entraînerait pas de modification dans les contrats en cours, en dehors de certains contrats commerciaux dont le montant cumulé est inférieur à 15 % du chiffre d'affaires consolidé.

L'existence d'Administrateurs indépendants et le fonctionnement régulier des organes de gouvernance de l'entreprise permettent d'assurer l'entreprise contre tout exercice abusif du contrôle de la Société.

---

### 18.4. Accords pouvant entraîner un changement de contrôle

Non applicable.

---

## 19. Opérations avec des apparentés

### Rôle de la société mère vis-à-vis de ses filiales

En tant que holding du Groupe, la société MAKHEIA Group :

- héberge principalement les responsables d'activités du Groupe qui sont missionnés au sein des filiales ;
- propose des services fonctionnels mis à la disposition des activités des filiales (direction générale, RH, juridique, direction d'activités, développement commercial, planning stratégique, contrôle de gestion, comptabilité...);
- consolide et diffuse l'information financière destinée aux actionnaires du Groupe et au marché financier dans le respect des réglementations de l'AMF ;
- assure la gestion des affaires et des activités de façon décentralisée avec un dispositif d'appui et de contrôle central, basé notamment sur un système d'information de gestion structuré par dossier ;
- anime les comités opérationnels de direction, composés par activité des différents responsables d'activités et du développement ainsi que du représentant du contrôle de gestion du Groupe.

Les responsables des activités ou des agences, appuyés par le contrôle de gestion du Groupe, ont notamment une mission de contrôle portant sur :

- l'engagement des moyens sur les dossiers (heures, prestataires ou tous autres frais) dans la limite des délégations mises en place ;
- la facturation client (émission/validation et délais) ;
- le temps de travail, l'imputation des heures et les absences des collaborateurs.

Les responsables de clientèle ont notamment une mission de contrôle portant sur :

- la certification du « service effectué et livré » et les factures achat transmises pour visa par la comptabilité ;
- le rapprochement des charges et de la facturation pour suivre la valeur ajoutée par dossier.

Différentes personnes du service administratif et financier assurent en particulier :

- le contrôle de gestion, dont les missions principales portent sur la validation du chiffre d'affaires, le suivi des encours, l'exhaustivité des charges directes et le respect des procédures de passation de contrats (clients et sous-traitants) ;
- les missions d'enregistrement comptable, d'encaissement et de paiement des factures (sous réserves des visas) et d'établissement des comptes annuels avec l'aide des experts comptables de la Société.

Les personnes du service des Ressources Humaines dont les missions intègrent la gestion administrative du personnel et le contrôle du respect des lois, des règlements et des accords propres à la branche d'activité ou à l'entreprise.

L'ensemble de ces prestations ont fait l'objet de conventions préalablement autorisées par le Conseil d'Administration, et sont mentionnées chaque année dans le rapport spécial du Commissaire aux comptes sur les conventions réglementées (annexe 3).

## Organisation économique du Groupe

Voir chapitre 6.

## Fonctions des dirigeants

Voir chapitre 14.1.

## Transactions avec des parties liées

Voir Annexe 1, Comptes consolidés § 2.5.2.

# 20. Patrimoine, situation financière et résultats

## 20.1. Informations financières historiques

M€	2014*	2015	2016**
Chiffres d'affaires hors taxes	21,9	21,9	19,5
Résultat opérationnel	0,4	0,5	-1,0
Résultat net part du Groupe	0,3	0,4	-1,0
Fonds propres	10,8	11,2	11,4
Ratio d'endettement net sur capitaux propres	0,25	0,3	0,3
Effectifs permanents au 31 décembre	194	171	171

\* Intégration de BIG YOUTH au 1<sup>er</sup> janvier 2014 et MEGALO en décembre 2014.

\*\* Intégration des ARGONAUTES en juillet 2016 et MADEMOISELLE SCARLETT en octobre 2016.

## 20.2. États financiers consolidés, 2014, 2015 & 2016

Depuis 2008, le Groupe établit un Document de référence enregistré auprès de l'AMF. Les états financiers consolidés sont intégrés dans ce Document de référence.

Les états financiers consolidés 2013 figurent dans le Document de référence enregistré par l'AMF le 30 avril 2014 sous le numéro D. 14-0465.

Les états financiers consolidés 2014 figurent dans le Document de référence enregistré par l'AMF le 27 avril 2015 sous le numéro D. 15-0412.

Les états financiers consolidés 2015 figurent dans le Document de référence enregistré par l'AMF le 27 avril 2016 sous le numéro D. 16-0412.

Les états financiers consolidés 2016 figurent en annexe 1.

## 20.3. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 2014 & 2015

De la même façon, les rapports des Commissaires aux comptes sont chaque année intégrés dans les documents de référence précités.

---

## 20.4. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 2016

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société MAKHEIA GROUP, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

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

### II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous vous informons que les appréciations auxquelles nous avons procédé ont porté sur le caractère approprié des principes comptables appliqués, sur le caractère raisonnable des estimations significatives retenues et sur la présentation d'ensemble des comptes, notamment pour ce qui concerne les goodwill.

La société procède systématiquement à chaque clôture à un test de dépréciation des goodwill, des actifs à durée de vie indéfinie, et évalue également s'il existe un indice de perte de valeur des actifs à long terme, selon les modalités décrites dans les notes 2.2 aux états financiers. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ce test de dépréciation ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées et nous avons vérifié que les notes 2.2 donnent une information appropriée.

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

### III. Vérification spécifique

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

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

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 26 avril 2017

Les Commissaires aux comptes

A.N.G.

CONSTANTIN ASSOCIÉS

Christophe NOS

Dominique LAURENT

---

## 20.5. États financiers consolidés 2016

Voir annexe 1.

---

## 20.6. Politique de distribution de dividendes

La situation financière des trois derniers exercices n'a pas permis d'envisager la distribution de dividendes. La dernière distribution a été faite sur les résultats de l'exercice 2007.

Pour le présent exercice, il sera à nouveau proposé à l'Assemblée générale devant approuver les comptes 2016 de ne pas verser de dividendes.

---

## 20.7. Procédures judiciaires et d'arbitrage

Au 31 décembre 2016, il existe deux litiges prud'homains.

Les litiges en cours ont été dûment provisionnés et figurent dans les comptes au 31 décembre 2016 pour un total de 70 k€.

Une procédure d'expertise a été entamée en 2011 à l'encontre du propriétaire des locaux que le Groupe loue au 125, rue de Saussure, en raison des conditions inacceptables dans lesquelles se sont réalisés les travaux de rénovation des 2 500 m<sup>2</sup> de l'immeuble. La procédure est toujours en cours fin 2016 mais la Société a reçu un rapport de l'Expert dont les conclusions lui sont favorables.

MAKHEIA Group fait l'objet d'une vérification de comptabilité portant sur les exercices 2014 et 2015, notifiée en janvier 2017.

Il n'existe pas de nouvelle procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la Société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

---

## 20.8. Évolution de la situation financière

La trésorerie nette du Groupe au 31 décembre 2016 se situe à - 3 487 k€, pour - 3 351 k€ au 31 décembre 2015.

Les capitaux propres du Groupe au 31 décembre 2016 s'élèvent à 11 367 k€ pour 11 219 k€ au 31 décembre 2015.

La dette bancaire liée aux emprunts du Groupe au 31 décembre 2016 est de 1 598 k€ (hors OCA) contre 1 094 k€ au 31 décembre 2015.

La trésorerie disponible du Groupe s'élève à 1 611 k€ contre 581 k€ pour l'exercice précédent.

## 21. Informations complémentaires

### 21.1. Capital social

#### Marché de cotation

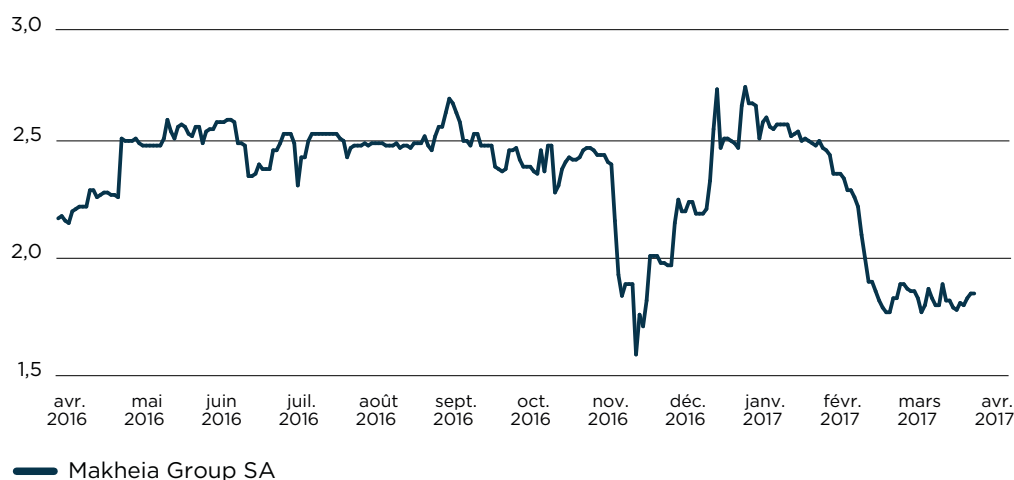
L'action MAKHEIA Group est cotée sur ALTERNEXT depuis le 3 février 2010.

ISIN FR0000072993

REUTERS ALMAK.PA

BLOOMBERG ALMAK : FP

#### Évolution du cours de Bourse sur 12 mois



	En 2014	En 2015	En 2016
Le cours du titre a évolué d'un plus haut à	3,83 €	3,16 €	2,80 €
à un plus bas à	1,99 €	2,03 €	1,59 €
Cours de clôture	2,86 €	2,15 €	2,65 €
Le volume moyen de transaction quotidien s'est établi à	1 254 titres	3 195 titres	3 592 titres

#### Composition du capital social

Le capital social de la Société s'élève au 1<sup>er</sup> avril 2017 à : 5 353 893,40 € et se compose de 7 215 711 actions.

Il n'existe pas de Titres émis non représentatifs du capital, ni d'instruments financiers susceptibles de donner accès au capital de la Société autre que le droit d'attribution d'actions attaché à l'émission des obligations convertibles réalisées en juin 2016 et qui donnerait lieu à la création de 1 295 000 actions nouvelles en cas de conversion (Annexe 1, Comptes consolidés § 2.4 Résultat par action..).

#### Actions autodétenues

##### CONTRAT DE LIQUIDITÉ

Un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AFEI reconnue par l'Autorité des marchés financiers est en vigueur depuis le 10 octobre 2007. Il est géré depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2014 par la société GILBERT DUPONT.

Au 31 décembre 2016, la position du contrat était la suivante :

- nombre de titres = 8 838
- espèces = 33 073,43 €



## Capital autorisé non émis (délégations et autorisations d'augmentation de capital actuellement en cours de validité)

État des délégations et autorisations de compétence et de pouvoirs au 31 décembre 2016

Délégation ou autorisation	Date de la délégation/ autorisation	Durée	Plafond	Utilisation
Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour augmenter le capital par incorporation de réserves, bénéfices et/ou primes	AGM du 23 juin 2016 – 8 <sup>e</sup> résolution	26 mois	3 000 000 €	
Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour émettre des actions ordinaires donnant, le cas échéant, accès à des actions ordinaires ou à l'attribution de titres de créance (de la société ou d'une société du groupe), et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires (de la société ou d'une société du groupe) avec maintien du droit préférentiel de souscription	AGM du 23 juin 2016 – 9 <sup>e</sup> résolution	26 mois	50% du capital au jour de l'Assemblée	Utilisation le 28 décembre 2016**
Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour émettre des actions ordinaires donnant, le cas échéant, accès à des actions ordinaires ou à l'attribution de titres de créance (de la Société ou d'une société du groupe), et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires (de la Société ou d'une société du groupe), avec suppression du droit préférentiel de souscription et par une offre au public.	AGE du 21 décembre 2016 – 1 <sup>er</sup> résolution	26 mois	20% du capital au jour de l'Assemblée*	NÉANT
Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour émettre des actions ordinaires donnant, le cas échéant, accès à des actions ordinaires ou à l'attribution de titres de créance (de la Société ou d'une société du groupe), et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires (de la Société ou d'une société du groupe), avec suppression du droit préférentiel de souscription par offre visée au II de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier.	AGE du 21 décembre 2016 – 2 <sup>e</sup> résolution	26 mois	20% du capital au jour de l'Assemblée* dans la limite de 20% du capital par an	NÉANT
Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration en vue d'émettre des actions ordinaires donnant, le cas échéant, accès à des actions ordinaires ou à l'attribution de titres de créance (de la Société ou d'une société du groupe), et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires (de la Société ou d'une société du groupe), avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de catégories de personnes répondant à des caractéristiques déterminées.	AGE DU 21 décembre 2016 – 3 <sup>e</sup> résolution	18 mois	20% du capital au jour de l'Assemblée	NÉANT
Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour augmenter le capital par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit des adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise en application des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail.	AGM du 23 juin 2016 – 6 <sup>e</sup> résolution	26 mois	3% du capital au jour de l'Assemblée	NÉANT
Autorisation à donner au Conseil d'Administration en vue d'attribuer gratuitement des actions existantes et/ou à émettre aux membres du personnel salarié et/ou certains mandataires sociaux de la société ou des sociétés liées	AGM du 23 juin 2016 – 16 <sup>e</sup> résolution	38 mois	10% du capital au jour de l'Assemblée	NÉANT

\* Imputation sur le plafond global de 1 500 000 € prévu par la 5<sup>e</sup> résolution de l'AGE du 21 décembre 2016.

\*\* Suite aux décisions du Président Directeur Général en date du 1<sup>er</sup> décembre 2016 de procéder à une augmentation de capital en numéraire réservée aux actionnaires, agissant sur subdélégation du conseil d'administration du 16 novembre 2016 dans le cadre de la délégation de compétence avec maintien du droit préférentiel de souscription consentie par l'assemblée générale mixte du 23 juin 2016 (9<sup>e</sup> résolution), le capital a été augmenté d'un montant nominal de 468 210,65 € et porté à 5 353 893,40 € par émission de 631 031 actions nouvelles émises au prix de 1,95 €, la réalisation définitive de cette augmentation étant intervenue le 28 décembre 2016. Ainsi cette délégation avec maintien du droit préférentiel de souscription dont le plafond initial était fixé à 50% du capital au jour de l'Assemblée Générale du 23 juin 2016 (soit 2 442 841,38 €), ayant été utilisée à hauteur de 468 210,65 €, son plafond résiduel s'établit ainsi à 1 974 630,73 €.

Enfin, Il est précisé que l'Assemblée générale du 21 décembre 2016 a renouvelé la délégation consentie au Conseil d'administration par l'Assemblée générale du 23 juin 2016 dans sa 12<sup>e</sup> résolution à caractère extraordinaire en vue d'émettre des actions ordinaires donnant, le cas échéant, accès à des actions ordinaires ou à l'attribution de titres de créance et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires, avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit d'une de catégories de personnes, celle-ci ayant été utilisée dans le cadre de l'émission d'obligations convertibles (OC) décidée le 29 juin 2016 par le Président Directeur Général, agissant sur subdélégation du Conseil d'administration en date du 28 juin 2016, à hauteur d'un montant initial de 960 680,54 € (compte non tenu de l'ajustement ultérieur des OC).

À cette occasion, l'Assemblée générale du 21 décembre 2016 a également renouvelé les délégations consenties au Conseil d'administration par l'Assemblée générale du 23 juin 2016 dans ses 10<sup>e</sup> et 11<sup>e</sup> résolutions à caractère extraordinaire pour émettre des actions ordinaires donnant, le cas échéant, accès à des actions ordinaires ou à l'attribution de titres de créance et/ou des valeurs mobilières donnant accès à des actions ordinaires, avec suppression du droit préférentiel de souscription par offre au public et placement privé, en raison du plafond commun entre ces délégations et la délégation susvisée (qui avait été utilisée).

## Historique du capital

Date	Opération	Nominal par action	Prime cumulée	Nombre	Nominal
22/12/1994	Constitution	100 F		425 004	42 500 400 F
AGE 02/01/1998	Augmentation de capital de 21 MF par apport de 27 991 actions de Franklin Partners communication visuel <sup>(1)</sup>	100 F		635 004	63 500 400 F
AGE 30/03/1999 - CA 22/11/1999	Sur 31 750 obligations convertibles <sup>(2)</sup> , 26 754 ont été remboursées et 4 996 ont été converties à raison d'1 obligation pour 1 action	100 F	287 270 F	640 000	64 000 000 F
AGE 30/03/1999 - CA 21/05/99	Augmentation de capital <sup>(3)</sup> de 2,262 MF à l'occasion de l'introduction en Bourse sur le Second marché 100	100 F	7 037 747 F	718 000	71 800 000 F
AGE 22/06/2000	Réduction du nominal par 5	20 F		3 590 000	71 800 000 F
AGE 29/12/2000	Augmentation du capital <sup>(3)</sup> de 3,26 MF par apport de 7 803 actions de la Sté ASI Informatique	20 F	14 907 156 F	3 753 014	75 060 280 F
AGO-E 28/06/2001	Conversion du capital en euros et augmentation par incorporation de 57 135 € par élévation de la valeur nominale de 3,04 € à 3,06 €	3,06 €		3 753 014	11 500 000 €
CA du 13/12/2002	Augmentation du capital par incorporation d'une somme de 703 363 €, par incorporation à due concurrence de la prime d'apport constituée lors de l'apport approuvé par l'AGE du 29 décembre 2000 et création de 229 542 actions nouvelles	3,06 €		3 982 556	12 203 363 €
CA du 29/09/2004	Annulation de 56 996 actions d'autocontrôle. Augmentation de capital de 191 149,40 € par incorporation de réserves	3,11 €		3 925 560	12 203 363 €
CA du 21/12/2004	Annulation de 32 305 actions. Augmentation de capital de 100 426,35 € par incorporation de réserves et élévation du nominal à 3,13 €	3,13 €		3 893 255	12 203 363 €
AG 30/06/2006	Réduction de capital de 6 718 399,62 € par résorption des pertes antérieures		Suppression de la valeur nominale	3 893 255	5 484 964 €
AG 30/06/2008	Augmentation de capital de 1 784 311,13 € en rémunération des apports de titres de la société Image Force	Néant	1 392 102,87 €	5 159 768	7 269 275,13 €
	Réduction du capital de 281 800 € par annulation de 200 000 actions en autocontrôle	Néant		4 959 768	6 987 475,13 €
AG 25/06/2010	Réduction du capital d'une somme de 3 307 440,01 € Pour apurement des pertes et diminution du pair de chaque action	Néant		4 959 768	3 680 035,12 €
CA du 30/05/2011	Augmentation du capital social d'une somme de 570 751,92 € par versement de numéraire et création de 769 231 actions	Néant		5 728 999	4 250 787,04 €
CA du 12/07/2011	Augmentation du capital par compensation par compensation d'une créance relative à un emprunt obligatoire venu à échéance et création de 249 960 actions	Néant		5 978 959	4 436 251,54 €
CA du 30/10/2014	Augmentation du capital par compensation avec des créances et création de 128 061 actions	Néant		6 107 020	4 531 269,90 €
CA du 20/11/2014	Augmentation de capital en numéraire et création de 477 660 actions	Néant		6 584 680	4 885 682,75 €
CA du 16/11/2016	Augmentation de capital en numéraire et création de 631 031 actions	Néant		7 215 711	5 353 893,40 €

(1) La rémunération de l'apport des actions FRANKLIN s'est réalisée sur la base d'un taux de parité FRANKLIN PARTNERS/MEDIALOGIE de 2,024/1. Les 210 000 actions MEDIAGERANCE.COM reçues en rémunération de cet apport font partie des actions actuellement détenues par DELPHES SA.

(2) Émission décidée par l'Assemblée générale extraordinaire du 2 janvier 1998. Le remboursement des 26 754 obligations s'est fait au nominal de 157,50 F, soit un remboursement de 4 213 755 F, payable au plus tard le 31 décembre 1999.

(3) Comptablement les frais afférents à l'opération ont été imputés sur la prime d'émission.

## Information sur les conditions d'accès au capital

Néant.

## Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option

Néant.

---

## 21.2. Actes constitutifs et statuts

### SIÈGE SOCIAL

#### MAKHEIA Group

125, rue de Saussure – 75017 Paris

### FORME JURIDIQUE (ARTICLE 1 DES STATUTS)

Société anonyme de droit français suivant signature des statuts le 22 décembre 1994, et immatriculation au registre du commerce et des sociétés de Paris en date du 2 janvier 1995.

Société anonyme au capital de 5 353 893,40 € (depuis décembre 2016).

### DURÉE (ARTICLE 5)

La durée de la Société est fixée à 99 années à compter de son immatriculation au registre du commerce et des sociétés, soit jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2094, sauf dissolution anticipée ou prorogation.

### OBJET SOCIAL (ARTICLE 2)

La Société a pour objet l'acquisition de toutes actions ou parts de sociétés, de toutes valeurs mobilières, la prise de participations dans le capital de toutes sociétés :

- la gestion de ces participations,
- la conduite de la politique des filiales.

Prestations dans les domaines suivants :

- gestion administrative et financière,
- stratégie commerciale et marketing,
- recherche et développement,
- organisation,
- fabrication et production.

La facturation de toutes prestations relatives aux activités de chacune des filiales du groupe, et plus généralement l'acquisition et la gestion de tout placement ou de tout investissement à caractère mobilier ou immobilier, toutes prestations industrielles, commerciales et financières, mobilières ou immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ou pouvant en faciliter l'extension ou le développement.

### REGISTRE DU COMMERCE DES SOCIÉTÉS ET APE

RCS Paris 399 364 751

Code APE 6420Z Administration des entreprises (Holding).

### EXERCICE SOCIAL (ARTICLE 19)

Douze mois du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre de chaque année.

### Clauses statutaires particulières

#### AFFECTATION ET RÉPARTITION DES BÉNÉFICES (ARTICLE 39)

Le compte de résultat qui récapitule les produits et charges de l'exercice fait apparaître par différence, après déduction des amortissements et des provisions, le bénéfice de l'exercice.

Sur le bénéfice de l'exercice diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, il est prélevé cinq pour cent au moins pour constituer le fonds de réserve légale. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque le fonds de réserve atteint le dixième du capital social.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice diminué des pertes antérieures et des sommes à porter en réserves, en application de la loi et des statuts, et augmenté du report bénéficiaire.

Sur ce bénéfice, l'Assemblée générale peut prélever toutes les sommes qu'elle juge à propos d'affecter à la dotation de tous fonds de réserves facultatives, ordinaires ou extraordinaires, ou de reporter à nouveau.

Le solde, s'il en existe, est réparti par l'Assemblée entre tous les actionnaires proportionnellement au nombre d'actions appartenant à chacun d'eux.

En outre, l'Assemblée générale peut décider la mise en distribution de sommes prélevées sur les réserves dont elle a la disposition, en indiquant expressément les postes de réserves sur lesquels les prélèvements sont effectués.

Hors le cas de réduction du capital, aucune distribution ne peut être faite aux actionnaires lorsque les capitaux propres sont ou deviendraient, à la suite de celle-ci, inférieurs au montant du capital augmenté des réserves que la loi ou les statuts ne permettent pas de distribuer.

L'écart de réévaluation n'est pas distribuable. Il peut être incorporé en tout ou partie au capital.

Les pertes, s'il en existe, sont, après l'approbation des comptes par l'Assemblée générale, reportées à nouveau, pour être imputées sur les bénéfices des exercices ultérieurs jusqu'à extinction.

#### **PAIEMENT DES DIVIDENDES ET ACOMPTES (ARTICLE 40)**

Lorsqu'un bilan établi au cours ou à la fin de l'exercice et certifié par un Commissaire aux comptes fait apparaître que la Société, depuis la clôture de l'exercice précédent, après constitution des amortissements et provisions nécessaires et déduction faite s'il y a lieu des pertes antérieures ainsi que des sommes à porter en réserves, en application de la loi ou des statuts, a réalisé un bénéfice, il peut être distribué des acomptes sur dividende avant l'approbation des comptes de l'exercice. Le montant de ces acomptes ne peut excéder le montant du bénéfice ainsi défini.

L'Assemblée générale peut accorder aux actionnaires pour tout ou partie du dividende mis en distribution ou des acomptes sur dividende, une option entre le paiement du dividende en numéraire ou en actions dans les conditions légales.

Les modalités de mise en paiement des dividendes en numéraire sont fixées par l'Assemblée générale, ou à défaut par le Conseil d'Administration.

La mise en paiement des dividendes en numéraire doit avoir lieu dans un délai maximal de neuf mois après la clôture de l'exercice, sauf prolongation de ce délai par autorisation de justice.

Aucune répétition de dividende ne peut être exigée des actionnaires, sauf lorsque la distribution a été effectuée en violation des dispositions légales et que la Société établit que les bénéficiaires avaient connaissance du caractère irrégulier de cette distribution au moment de celle-ci ou ne pouvaient l'ignorer compte tenu des circonstances.

Le cas échéant, l'action en répétition est prescrite trois ans après la mise en paiement de ces dividendes.

Les dividendes non réclamés dans les cinq ans de leur mise en paiement sont prescrits.

### **Identification des actionnaires**

#### **TITRES AU PORTEUR IDENTIFIABLES (ARTICLE 29)**

Conformément à l'article L. 228-2 du Code de commerce, la Société est en droit de demander à tout moment, contre rémunération à sa charge, à l'organisme chargé de la compensation des titres, le nom ou, s'il s'agit d'une personne morale, la dénomination sociale, la nationalité, l'année de naissance ou, s'il s'agit d'une personne morale, l'année de constitution et l'adresse des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires, ainsi que la quantité de titres détenue par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés.

### **Droits et restrictions attachés aux actions**

Pour rappel, tout actionnaire a le droit, à toute époque, d'obtenir communication des documents visés aux articles L. 225-115 à L. 225-117 et concernant les trois derniers exercices, ainsi que des procès-verbaux et feuilles de présence des assemblées tenues au cours de ces trois derniers exercices.

#### **DROITS DE VOTE DOUBLE (ARTICLE 28)**

À compter du 3 janvier 2000, toutes les actions entièrement libérées, pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire, bénéficieront d'un droit de vote double. En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, ce droit de vote double bénéficiera, dès leur émission, aux actions nouvelles attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie déjà de ce droit. Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double sous réserve des exceptions prévues par la loi.

### **Nantissement des actions**

Aucun nantissement des titres n'a été porté à la connaissance de MAKHEIA Group.

### **Dispositions relatives aux Administrateurs et au Directeur Général**

#### **CONSEIL D'ADMINISTRATION (ARTICLE 16)**

La Société est administrée par un Conseil d'Administration composé de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus, sous réserve de la dérogation prévue par la loi en cas de fusion.

En cours de vie sociale, les Administrateurs sont nommés, renouvelés ou révoqués par l'Assemblée générale ordinaire. Ils sont toujours rééligibles.

La durée des fonctions des Administrateurs est de six années ; elles prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat.

Nul ne peut être Administrateur si, ayant dépassé l'âge de soixante-quinze ans, sa nomination a pour effet de porter à plus du tiers des membres du Conseil le nombre d'Administrateurs ayant dépassé cet âge. Lorsque cette limite est dépassée, l'Administrateur le plus âgé est réputé démissionnaire d'office à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire qui statuera sur les comptes de l'exercice au cours duquel le dépassement aura lieu.

Les Administrateurs peuvent être des personnes physiques ou des personnes morales. Dans ce cas, celles-ci doivent, lors de leur nomination, désigner un représentant permanent soumis aux mêmes conditions et obligations et qui encourt les mêmes responsabilités que s'il était Administrateur en son nom propre, sans préjudice de la responsabilité solidaire de la personne morale qu'il représente.

En cas de vacance d'un ou plusieurs sièges d'Administrateur, le Conseil d'Administration peut, entre deux Assemblées Générales, procéder à des nominations à titre provisoire dans les conditions prévues par l'article L. 225-24 du Code de commerce. L'Administrateur nommé en remplacement d'un autre exerce ses fonctions pour le temps restant courir du mandat de son prédécesseur.

Les Administrateurs personnes physiques ne peuvent appartenir simultanément à plus de cinq Conseils d'Administration ou Conseils de Surveillance de société anonyme ayant leur siège social en France métropolitaine, sauf exception prévue par la loi.

Un salarié de la Société ne peut être nommé Administrateur que si son contrat de travail correspond à un emploi effectif. Le nombre d'Administrateurs liés à la Société par un contrat de travail ne peut dépasser le tiers des Administrateurs en fonction.

#### **ORGANISATION DU CONSEIL (ARTICLE 17)**

Le Conseil d'Administration élit parmi ses membres un Président qui est, à peine de nullité de la nomination, une personne physique.

Le Président est nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'Administrateur. Il est rééligible. Le Conseil peut le révoquer à tout moment.

Nul ne peut être nommé Président s'il est âgé de plus de soixante-quinze ans. Si le Président en fonction vient à dépasser cet âge, il est réputé démissionnaire d'office.

Le Président du Conseil d'Administration représente le Conseil d'Administration. Il organise et dirige les travaux de celui-ci dont il rend compte à l'Assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure en particulier que les Administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

S'il le juge utile, le Conseil peut nommer un ou plusieurs Vice-présidents dont les fonctions consistent exclusivement, en l'absence du Président, à présider les séances du Conseil et les Assemblées. En l'absence du Président et des Vice-présidents, le Conseil désigne celui des Administrateurs présents qui présidera la réunion. Le Conseil peut nommer, à chaque séance, un secrétaire qui peut être choisi en dehors des actionnaires.

#### **DÉLIBÉRATIONS DU CONSEIL (ARTICLE 18)**

Le Conseil d'Administration se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige. Il est convoqué par le Président à son initiative et, s'il n'assume pas la Direction Générale, sur demande du Directeur Général, ou encore, si le Conseil ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois, sur demande du tiers au moins des Administrateurs.

Les convocations sont faites par tous moyens et même verbalement. Tout Administrateur pourra demander à être convoqué par lettre recommandée avec un délai de 3 jours, sauf urgence justifiée. À défaut, l'auteur de la convocation détermine librement les modalités de celle-ci.

La réunion a lieu soit au siège social, soit en tout autre lieu fixé par l'auteur de la convocation, mais avec le consentement de la moitié des Administrateurs en exercice.

Le Conseil ne délibère valablement que si la moitié au moins des Administrateurs sont présents.

Le règlement intérieur peut prévoir que sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité les Administrateurs qui participent à la réunion par des moyens de visioconférence dans les limites et sous les conditions fixées par la législation et la réglementation en vigueur.

Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés, chaque Administrateur présent ou représenté disposant d'une voix et chaque Administrateur présent ne pouvant disposer que d'un seul pouvoir.

En cas de partage, la voix du Président de séance n'est pas prépondérante. Si le Conseil est composé de moins de cinq membres et que deux Administrateurs seulement assistent à la séance, les décisions doivent être prises à l'unanimité.

Il est tenu un registre de présence qui est signé par les Administrateurs participant à la séance du Conseil tant en leur nom personnel que comme mandataire.

Les délibérations du Conseil d'Administration sont constatées dans des procès-verbaux établis conformément aux dispositions légales en vigueur et signés du Président de séance et d'au moins un Administrateur. En cas d'empêchement du Président de séance, il est signé par deux Administrateurs au moins.

Les copies ou extraits de ces procès-verbaux sont certifiés par le Président du Conseil d'Administration, un Directeur Général ou un fondé de pouvoir habilité à cet effet.

### **POUVOIRS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (ARTICLE 19)**

Le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Dans les rapports avec les tiers, la Société est engagée par les actes du Conseil d'Administration qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

Le Conseil d'Administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

Chaque Administrateur reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut se faire communiquer tous les documents qu'il estime utiles.

### **DIRECTION GÉNÉRALE - DÉLÉGATION DE POUVOIRS (ARTICLE 20)**

La Direction Générale est assumée, sous sa responsabilité, soit par le Président du Conseil d'Administration, soit par une autre personne physique choisie parmi les membres du Conseil ou en dehors d'eux, qui porte le titre de Directeur Général.

Le Conseil d'Administration statuant dans les conditions définies par l'article 19 choisit entre les deux modalités d'exercice de la Direction Générale. Il peut à tout moment modifier son choix. Dans chaque cas, il en informe les actionnaires et les tiers conformément à la réglementation en vigueur.

Dans l'hypothèse où le Président exerce les fonctions de Directeur Général, les dispositions des présents statuts relatives à ce dernier lui sont applicables.

Lorsque la Direction Générale n'est pas assumée par le Président du Conseil d'Administration, le Conseil d'Administration nomme un Directeur Général auquel s'applique la limite d'âge fixée pour les fonctions de Président.

Le Directeur Général est révocable à tout moment par le Conseil d'Administration. Si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à dommages-intérêts, sauf s'il assume les fonctions de Président du Conseil d'Administration.

Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs expressément attribués par la loi aux assemblées d'actionnaires ainsi qu'au Conseil d'Administration. Il engage la Société même par ses actes ne relevant pas de l'objet social, à moins que la Société ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers auxquels toutes décisions limitant ses pouvoirs sont inopposables. Il peut être autorisé par le Conseil d'Administration à consentir les cautions, avals et garanties donnés par la Société dans les conditions et limites fixées par la réglementation en vigueur.

Sur la proposition du Directeur Général, le Conseil d'Administration peut nommer un ou, dans la limite de cinq, plusieurs Directeurs Généraux Délégués. La limite d'âge fixée pour les fonctions de Président s'applique aussi aux Directeurs Généraux Délégués. Le ou les Directeurs Généraux Délégués peuvent être choisis parmi les membres du Conseil ou en dehors d'eux. Ils sont révocables à tout moment par le conseil sur proposition du Directeur Général. Si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à dommages-intérêts. Lorsque le Directeur Général cesse ou est hors d'état d'exercer ces fonctions, le ou les Directeurs Généraux Délégués conservent, sauf décision contraire du Conseil, leurs fonctions et leurs attributions jusqu'à la nomination du nouveau Directeur Général. En accord avec le Directeur Général, le Conseil d'Administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs délégués aux Directeurs Généraux Délégués. Les Directeurs Généraux Délégués disposent à l'égard des tiers des mêmes pouvoirs que le Directeur Général.

### **SIGNATURE SOCIALE (ARTICLE 21)**

Les actes concernant la Société ainsi que les retraits de fonds et valeurs, les mandats sur tous banquiers, débiteurs et dépositaires, et les souscriptions, endos, acceptations, avals ou acquits d'effets de commerce sont signés, soit par l'une des personnes investies de la Direction Générale, soit encore par tous fondés de pouvoirs habilités à cet effet. Les actes décidés par le Conseil peuvent être également signés par un mandataire spécial du Conseil.

### **RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS, DU PRÉSIDENT DU CONSEIL, DU DIRECTEUR GÉNÉRAL ET DU OU DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX DÉLÉGUÉS (ARTICLE 22)**

- 1- L'Assemblée générale peut allouer aux Administrateurs, à titre de jetons de présence, une somme fixe annuelle, dont le montant est porté aux charges d'exploitation et reste maintenu jusqu'à décision contraire. Le Conseil d'Administration répartit librement cette rémunération entre ses membres.
- 2- Les rémunérations du Président du Conseil, du Directeur Général ou du ou des Directeurs Généraux Délégués sont fixées par le Conseil d'Administration.
- 3- Le Conseil d'Administration peut également allouer pour les missions ou mandats confiés à des Administrateurs des rémunérations exceptionnelles qui seront soumises à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire.

Les Administrateurs ne peuvent recevoir de la Société aucune rémunération, permanente ou non, autre que celles prévues dans les paragraphes précédents, sauf s'ils sont liés à la Société par un contrat de travail dans les conditions autorisées par la loi.

## Conditions d'admission et de convocation des Assemblées générales

### ASSEMBLÉES GÉNÉRALES (ARTICLE 27)

Les Assemblées d'actionnaires sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi.

Elles se réunissent au lieu indiqué dans la convocation.

Les propriétaires d'actions au porteur doivent, pour participer ou se faire représenter aux Assemblées, déposer un certificat établi par l'intermédiaire teneur de leur compte constatant l'indisponibilité de leurs titres jusqu'à la date de la réunion au lieu indiqué dans ladite convocation cinq jours au moins avant la date fixée pour l'Assemblée.

Les propriétaires d'actions nominatives doivent pour participer ou se faire représenter aux Assemblées justifier de la propriété de leurs actions sous la forme d'une inscription en compte au moins cinq jours avant la date fixée pour l'Assemblée.

Tout Actionnaire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, a le droit d'assister aux Assemblées générales et de participer aux délibérations personnellement ou par mandataire ou en votant par correspondance ou à distance, par voie électronique, dans les conditions prévues par la loi et les présents statuts, sur justification de l'inscription de ses actions dans les comptes de la Société, pour les titres nominatifs ou chez un teneur de compte-conservateur, pour les titres au porteur, trois jours ouvrés au moins avant la réunion de l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris.

Il ne sera tenu compte d'aucun transfert de propriété intervenant pendant ce délai de trois jours ouvrés.

Un actionnaire peut se faire représenter à l'Assemblée par un autre actionnaire ou son conjoint.

Le mandataire n'a pas la faculté de se substituer à une autre personne.

Sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les actionnaires qui participent à l'Assemblée par visioconférence ou par des moyens de télécommunications permettant leur identification et dont la nature et les conditions d'application sont déterminées par la réglementation en vigueur.

Pour toute procuration d'un actionnaire sans indication de mandataire, le Président de l'Assemblée générale émet un vote favorable à l'adoption des projets de résolutions présentées ou agréées par le Conseil d'Administration et un vote défavorable à l'adoption de tous les autres projets de résolutions.

Les personnes morales participent aux Assemblées par leurs représentants légaux ou par toute personne désignée à cet effet par ceux-ci.

Le vote par correspondance s'exerce selon les conditions et modalités fixées par les dispositions législatives et réglementaires.

Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'Administration ou, en son absence, par un Administrateur spécialement délégué à cet effet par le Conseil. À défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux membres présents et acceptants de l'Assemblée, qui disposent du plus grand nombre de voix tant en leur nom que comme mandataire.

Le bureau désigne le Secrétaire, qui peut être choisi en dehors des actionnaires.

Il est tenu une feuille de présence dans les conditions prévues par la loi.

Les délibérations de l'Assemblée générale sont constatées par des procès-verbaux inscrits sur un registre tenu conformément aux dispositions réglementaires et signés par les membres du bureau.

Les copies ou extraits de ces procès-verbaux sont certifiés, soit par le Président du Conseil d'Administration ou par un Administrateur exerçant les fonctions de Directeur Général, soit par le Secrétaire de l'Assemblée.

## Dispositions statutaires ayant pour effet de différer, retarder ou empêcher un changement de contrôle

### TRANSMISSION DES ACTIONS (ARTICLE 12)

Les cessions ou transmissions sont libres et ne sont soumises à aucune restriction.

## Dispositions relatives aux modifications des droits des Actionnaires

L'Assemblée générale est seule compétente pour modifier les droits des Actionnaires conformément aux dispositions légales.

## Dispositions relatives aux modifications du capital dans des conditions plus strictes que la loi ne le prévoit

Néant.

## Franchissement de seuils statutaires

### FRANCHISSEMENTS DE SEUILS DE PARTICIPATION (ARTICLE 30)

Les déclarations d'information de franchissement de seuils et les déclarations d'intention à effectuer en cas de franchissement de seuils sont faites et sanctionnées dans les conditions prévues par la réglementation.

### FRANCHISSEMENTS DE SEUIL(S) DÉCLARÉS EN 2012

Au 4 janvier 2012, NEXTSTAGE a déclaré détenir plus de 10 % du capital.

Le 11 janvier 2012, M. Franck JACLIN a déclaré avoir franchi à la baisse, le 4 janvier 2012, les seuils de 15 % des droits de vote et 10 % du capital et détenir à cette date, directement et indirectement par l'intermédiaire de la SAS DELPHES qu'il contrôle, 494 113 actions représentant 982 167 droits de vote, soit 8,26 % du capital et 11,02 % des droits de vote.

### FRANCHISSEMENTS DE SEUIL(S) DÉCLARÉS DEPUIS LE 1<sup>ER</sup> JANVIER 2013

À noter que, en date du 2 février 2011, la société MAKHEIA Group est passée du marché Euronext C au marché Alternext.

Elle a suivi les conditions de fonctionnement des marchés réglementés pendant 3 ans, et depuis 2014 bénéficie donc des seuils des systèmes multilatéraux de négociation organisés.

### FRANCHISSEMENTS DE SEUIL(S) DÉCLARÉS DEPUIS LE 1<sup>ER</sup> JANVIER 2016

Le 18 avril 2016, la société NEXTSTAGE a déclaré avoir franchi le seuil de 20 % de capital détenu.

---

## 21.3. Comptes sociaux 2016

Voir Annexe 2.



---

## 21.4. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 2016

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2016, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société MAKHEIA GROUP, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

### I. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

### II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous vous informons que les appréciations auxquelles nous avons procédé ont porté sur le caractère approprié des principes comptables appliqués, sur le caractère raisonnable des estimations significatives retenues et sur la présentation d'ensemble des comptes, notamment pour ce qui concerne les immobilisations financières : la note 2.4 de l'annexe expose les règles et méthodes comptables relatives à leurs évaluations.

Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre société, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables visées ci-dessus et des informations fournies en annexe et nous nous sommes assurés de leur correcte application.

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

### III. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 26 avril 2017

Les Commissaires aux comptes

A.N.G.

CONSTANTIN ASSOCIÉS

Christophe NOS

Dominique LAURENT

---

## 22. Contrats importants

La Société n'a pas conclu de contrats significatifs autres que les contrats conclus dans le cadre normal des affaires.

---

## 23. Déclarations d'experts et déclarations d'intérêts

Non applicable.

---

## 24. Documents accessibles au public

Tous les documents mis à la disposition des actionnaires dans les conditions légales peuvent être consultés au siège de MAKHEIA Group – 125, rue de Saussure – 75017 Paris, et en particulier :

- les statuts de la Société ;
- l'ensemble des informations financières relatives aux trois derniers exercices : les comptes annuels ainsi que les rapports de gestion et les rapports des Commissaires aux comptes (intégrés aux documents de référence respectifs et disponibles dans l'espace financier du site MAKHEIA Group), tant pour la société mère que pour ses filiales. Ces documents peuvent être communiqués sur demande par voie électronique.

Les documents destinés aux actionnaires sont également disponibles sur le site Internet de la Société : [www.makheia.com](http://www.makheia.com), à la rubrique Finance :

- document de référence ;
- communiqués ;
- calendrier des publications ;
- notes d'opération.

Le Document de référence et les notes d'opération sont disponibles sur le site de l'AMF : [www.amf.org](http://www.amf.org)

---

## 25. Informations sur les participations

Voir Annexe 1, États financiers consolidés, § 2.3.

## 26. Informations relatives au rapport de gestion de la Société et tableau de passage entre le rapport de gestion et le Document de référence de MAKHEIA Group

Le présent Document de référence comprend tous les éléments du rapport de gestion de la Société tels qu'exigés aux termes des articles L. 232-1-II et R. 225-102 du Code de commerce.

Le tableau ci-après présente les éléments du rapport de gestion requis à ce titre.

### Tableau de passage entre le rapport de gestion et le Document de référence de MAKHEIA Group

Éléments contenus dans le rapport du Conseil d'Administration devant être soumis à l'Assemblée générale par application des articles L. 232-1, II et R. 225-102 du Code de commerce	Rubriques du document de référence contenant les informations correspondantes
Activité de MAKHEIA Group au cours de l'exercice écoulé	6.1, 6.2, 6.3
Résultats de l'activité	3, 9.1, 9.2
Activités en matière de recherche et de développement	11, 5.3
Évolution prévisible de la situation de la Société et Perspectives d'avenir	6.4, 6.5, 12
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le rapport est établi	12.2, 2.5 c. conso.
Organe choisi pour exercer la Direction Générale de la Société (si le mode de Direction est modifié)	NA
Examen des résultats, de la situation financière de la Société	9
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	4, 2.5 c. conso.
Indications sur l'utilisation des instruments financiers par la Société	4.2
Informations sur les risques encourus en cas de variation de taux d'intérêt, de taux de change ou cours de Bourse	4.2, 2.5 c. conso.
Liste des mandats ou fonctions exercés par les mandataires sociaux	14, 2.5 c. conso.
Compte rendu de l'état de la participation des salariés, des opérations réalisées au titre des options d'achat ou de souscription d'actions réservées au personnel salarié et aux dirigeants, et au titre de l'attribution d'actions gratuites au personnel salarié et aux dirigeants	15.2, 17.2
Choix effectué par le Conseil d'Administration en cas d'attribution d'option de souscription ou d'achat d'actions (BSA) ou d'attribution gratuite d'actions à des dirigeants	15.2, 17.2
Indications prévues à l'article L. 225-211 du Code de commerce en cas d'acquisition d'actions en vue de les attribuer aux salariés	NA
Activité des filiales de la Société	6.1

Éléments contenus dans le rapport du Conseil d'Administration devant être soumis à l'Assemblée générale par application des articles L. 232-1, II et R. 225-102 du Code de commerce	Rubriques du document de référence contenant les informations correspondantes
Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège en France	7.1
Aliénations d'actions intervenues à l'effet de régulariser les participations croisées	NA
Renseignements relatifs à la répartition du capital social	18
Opérations réalisées par les sociétés contrôlées majoritairement par la Société	19, 2.5 c. conso.
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices et montant éligible à la réfaction	20.6
Rémunérations et avantages de toute nature de chacun des mandataires sociaux	15, 2.5 c. conso., Ann c. sociaux
Modifications apportées au mode de présentation des comptes annuels	NA
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour pratiques anticoncurrentielles	NA
Informations sur la manière dont la Société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité	4.1, 8.3
Indications prévues à l'article L. 225-211 du Code de commerce en cas d'opérations effectuées par la Société sur ses propres actions, contrat de liquidité	21.1
Éléments de calcul et résultats de l'ajustement des bases de conversion et des conditions de souscription ou d'exercice des valeurs mobilières donnant accès au capital ou des options de souscription ou d'achat d'actions	21.1
Opérations réalisées par les dirigeants et les personnes qui leur sont étroitement liées sur leurs titres	17.2
Informations prévues à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce susceptibles d'avoir une incidence en matière d'offre publique	NA
Structure du capital de la Société	18.1, 21.1
Droits et Restrictions statutaires attachés aux actions	14.2, 21.2
Participations directes ou indirectes dans le capital dont la Société a connaissance en vertu des art. L. 233-7 et L. 233.12 du Code de commerce	18
Détenteurs de titres comportant des droits de contrôle spéciaux et leur description	NA
Mécanismes de contrôle prévus dans les systèmes d'actionariat du personnel, accords entre actionnaires dont la Société a connaissance pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote (pacte d'actionnaires)	NA
Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'Administration et à la modification des statuts	21.2
Pouvoirs du Conseil d'Administration en particulier l'émission ou le rachat d'actions	21.2
Accords conclus par la Société, modifiés ou prenant fin en cas de changement de contrôle	NA
Accords prévoyant des indemnités pour les membres du Conseil d'Administration ou les salariés s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique	15.3
Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	Ann c. sociaux p. 81
Rapport du Président du Conseil d'Administration	

---

## 27. Table de concordance avec les rubriques de l'annexe I du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission européenne

---

	Section/paragraphe
<b>1. Personnes responsables</b>	
> Nom et fonctions des personnes responsables	1
> Attestation de la personne responsable	1
<b>2. Contrôleurs légaux des comptes</b>	
> Noms et adresses des contrôleurs légaux des comptes	2
<b>3. Informations financières sélectionnées</b>	3
<b>4. Facteurs de risque</b>	4, 2.5 c. conso
<b>5. Informations concernant l'émetteur</b>	
5.1. Histoire et évolution de la société	5.1
> Raison sociale	
> Lieu et numéro d'enregistrement	
> Durée de vie	
> Siège social, forme juridique	
> Exercice social	
5.2. Faits marquants	5.2
5.3. Investissements et immobilisations	5.3
<b>6. Aperçu des activités</b>	
6.1. Métiers du Groupe	6.1
6.2. L'offre Data Content	6.2
6.3. Principales activités et principaux marchés	6.3
6.4. Perspectives 2017 et stratégie du groupe	6.4
6.5. Les priorités 2017	6.5
6.6. Événements exceptionnels	6.6
6.7. Degré de dépendance	6.7
<b>7. Organigramme</b>	
7.1. Description sommaire du Groupe	7.1
7.2. Liste et renseignements sur les filiales importantes	7.2, 2.3 c. conso
<b>8. Responsabilité sociétale du groupe</b>	
8.1. Environnement et Éthique	8.1
8.2. Environnement et Consommation	8.2
8.3. Engagement sociétal	8.3
<b>9. Examen de la situation financière et du résultat</b>	9
<b>10. Trésorerie et capitaux</b>	10
<b>11. Recherche et développement, brevets et licences</b>	11
<b>12. Information sur les tendances</b>	12
<b>13. Estimations du bénéfice</b>	13
<b>14. Organes d'administration, de direction et de surveillance</b>	
14.1. Composition des organes d'Administration, de Direction et de la Direction Générale	14.1
14.2. Conflits d'intérêts au niveau des organes d'Administration, de Direction et de Surveillance	14.2

---

	Section/paragraphe
<b>15. Rémunération et avantages</b>	
15.1. Rémunération et avantages en nature des mandataires sociaux	15.1, 2.5 c. conso
15.2. BSA	15.2, 17.2, 2.4 c. conso
15.3. Pensions, retraites ou autres avantages	15.3
<b>16. Fonctionnement des organes d'administration et de direction</b>	
16.1. Date d'expiration des mandats actuels et période de fonction	16.1
16.2. Contrats de service liant les membres des organes d'Administration, de Direction	16.2
16.3. Gouvernance et Comité des Rémunérations	16.3
16.4. Procédures de contrôle interne	16.4
16.5. Rapport CAC sur contrôle interne et conventions réglementées	16.5, annexe 3
<b>17. Salariés</b>	
17.1. Nombre de salariés, répartition, et informations sociales	17.1, 2.5 c. conso
17.2. Participations et stock-options	17.2
17.3. Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de la Société	17.2
<b>18. Principaux actionnaires</b>	
18.1. Structure du capital et droits de vote	18.1
18.2. Existence de droits de vote différents	18.2
18.3. Contrôle de l'Émetteur	18.3
18.4. Accord, connu de la société, dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de son contrôle	18.4
<b>19. Opérations avec des apparentés</b>	<b>19, 2.5 c. conso</b>
<b>20. Patrimoine, situation financière et résultats de l'émetteur</b>	
20.1. Informations financières historiques	20.1
20.2. États financiers	20.2 à 20.5
20.3. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	20.3, 20.4
20.6. Politique de distribution des dividendes	20.6
20.7. Procédures judiciaires et d'arbitrage	20.7
20.8. Changement significatif de la situation financière	20.8
<b>21. Informations complémentaires</b>	
21.1. Capital social	21.1
21.2. Actes constitutifs et statuts	21.2
21.3. Comptes sociaux 2016	21.3
21.4. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	21.4
<b>22. Contrats importants</b>	<b>22</b>
<b>23. Déclarations d'experts et déclarations d'intérêts</b>	<b>23</b>
<b>24. Documents accessibles au public</b>	<b>24</b>
<b>25. Information sur les participations</b>	<b>25</b>

# ANNEXE 1

## COMPTES CONSOLIDÉS

### DU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2016 AU 31 DÉCEMBRE 2016

## Sommaire

<b>1. Comptes consolidés au 31 décembre 2016</b> .....	<b>54</b>
1.1. Bilan Actif.....	54
1.2. Bilan Passif.....	54
1.3. Compte de résultat.....	55
1.4. Flux de trésorerie.....	55
1.5. Capitaux propres.....	56
1.6. Présentation des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres pour leur montant global.....	56
<b>2. Notes annexes aux états financiers consolidés</b> .....	<b>57</b>
2.1. Informations générales.....	57
2.2. Principales méthodes comptables ...	57
> Référentiel IFRS appliqué.....	57
> EN ATTENTE CAC.....	57
> Jugements de la direction.....	58
> Utilisation d'hypothèses et d'estimations.....	58
> Principe de consolidation.....	58
> Conversion des états financiers des filiales étrangères.....	58
> EN ATTENTE CAC.....	58
> Transactions en devises étrangères.....	59
> Immobilisations incorporelles.....	59
> Immobilisations corporelles.....	59
> Contrats de location.....	59
> Dépréciation des actifs à long terme.....	59
> Clients et créances d'exploitation.....	59
> Trésorerie et équivalents de trésorerie.....	60
> Instruments financiers à terme.....	60
> Impôts exigibles.....	60
> Impôts différés.....	60
> Crédit impôt compétitivité et emploi (CICE).....	60
> Actions propres.....	60
> Avantages accordés au personnel.....	60
> Provisions.....	61
> Actifs et passifs éventuels.....	61
> Reconnaissance des revenus.....	61
> Résultat par action.....	61
> Information sectorielle.....	61
2.3. Informations relatives au périmètre de consolidation.....	62
> Périmètre de consolidation au 31 décembre 2016...	62
> Variation de périmètre.....	62
2.4. Notes sur le bilan et le compte de résultat.....	62
> Actifs non courants.....	62
> Actifs courants.....	63
> Passifs non courants.....	63
> Passifs courants.....	64
> Amortissements, dépréciations et provisions.....	65
> Autres produits et charges opérationnels.....	65
> Charges financières nettes.....	65
> Charges et produits d'impôts.....	65
2.5. Autres informations.....	66
> Nombre d'actions composant le capital social.....	66
> Informations relatives aux parties liées.....	66
> Honoraires des Commissaires aux comptes.....	66
> Effectifs.....	66
> Engagements hors bilan.....	67
> Engagements reçus.....	67
> Rémunération des dirigeants.....	67
> Situation des mandats.....	67
> Information sur les risques.....	67
> Événements postérieurs au 31 décembre 2016.....	67



# 1. Comptes consolidés au 31 décembre 2016

L'ensemble des états financiers sont présentés en k€.

## 1.1. Bilan Actif

ACTIFS	Note	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Actifs non courants :	2.4.		
Goodwill		12 958	12 864
Immobilisations incorporelles		1 091	751
Immobilisations corporelles		197	238
Autres actifs financiers		284	289
Impôts différés		1 253	611
Participation mise en équivalence			
<b>Total actifs non courants</b>		<b>15 783</b>	<b>14 753</b>
Stocks		40	8
Clients		6 187	7 265
Autres débiteurs	2.4.	1 471	1 262
Trésorerie		1 611	581
<b>Total actifs courants</b>		<b>9 309</b>	<b>9 116</b>
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>		<b>25 092</b>	<b>23 869</b>

## 1.2. Bilan Passif

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	Note	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Capitaux propres :			
Capital souscrit		5 354	4 886
Prime liée au Capital		3 219	2 517
Réserves consolidées		3 816	3 406
Résultat de la période		-1 022	410
<b>Total des capitaux propres</b>		<b>11 367</b>	<b>11 219</b>
Passifs non courants :	2.4.		
Emprunts à plus d'un an		4 706	3 083
Impôts différés		18	16
Provision à long terme		152	120
<b>Total passifs non courants</b>		<b>4 876</b>	<b>3 219</b>
Passifs courants :	2.4.		
Provision à court terme		128	323
Fournisseurs		3 193	2 860
Emprunts à moins d'un an		392	849
Autres créiteurs		5 136	5 399
Subvention d'investissement			
<b>Total passifs courants</b>		<b>8 849</b>	<b>9 431</b>
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>		<b>25 092</b>	<b>23 869</b>





### 1.3. Compte de résultat

COMPTE DE RÉSULTAT	Note	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Chiffre d'affaires		19 495	21 884
Achats consommés et charges externes		-7 604	-7 443
Charges de personnel		-12 274	-13 156
Impôts et taxes		-514	-402
Amortissements et dépréciations	2.4.	110	-113
Autres produits & charges		97	235
<b>Résultat opérationnel courant</b>		<b>-690</b>	<b>1 005</b>
Cession d'immobilisation		-2	0
Autres produits & charges opérationnelles	2.4.	-312	-526
<b>Résultat opérationnel</b>		<b>-1 004</b>	<b>479</b>
Charges financières nettes	2.4.	-657	-153
Résultat avant impôt et avant résultat des activités arrêtées		-1 661	326
Charges et produits d'impôts	2.4.	639	84
Quote-part de résultat net des sociétés mises en équivalence			
<b>Résultat net après impôt et avant résultat des activités arrêtées</b>		<b>-1 022</b>	<b>410</b>
Résultat lié aux activités arrêtées			
<b>RÉSULTAT NET APRÈS IMPÔT</b>		<b>-1 022</b>	<b>410</b>
Résultat par action			
Avant dilution	2.4.	-0,14	0,06
Après dilution		-0,12	0,05

### 1.4. Flux de trésorerie

Le tableau des flux de trésorerie consolidé est préparé en utilisant la méthode indirecte : celle-ci présente l'état de rapprochement du résultat avec la trésorerie nette générée par les opérations de l'exercice. La trésorerie à l'ouverture et à la clôture inclut les disponibilités et autres instruments de placements, sous déduction des découverts bancaires.

RUBRIQUES	31 décembre 2016	31 décembre 2015
<b>Résultat net des sociétés intégrées</b>	<b>-1 022</b>	<b>410</b>
Amortissements et provisions	-82	114
Actions gratuites		
Variation des impôts différés	-639	-85
Plus-values de cession, nettes d'impôts		
Autres produits et charges calculées	8	11
Capacité d'autofinancement	-1 735	450
Variation du besoin en fonds de roulement	984	-914
<b>Flux net de trésorerie généré par l'activité</b>	<b>-751</b>	<b>-464</b>
Acquisition d'immobilisations <sup>(1)</sup>	-560	-389
Cession d'immobilisations, nettes d'impôts	4	
Incidence des variations de périmètre		
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement</b>	<b>-556</b>	<b>-389</b>
Variation sur actions autocontrôle		
Comptes courants		
Augmentation de capital	468	
Prime d'émission <sup>(2)</sup>	702	
Variation d'intérêts courus d'emprunt	-62	-2
Gain sur cession d'actions propres		
Souscription d'emprunt <sup>(1)</sup>	4 577	350
Remboursements d'emprunts	-3 079	-464
<b>Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement</b>	<b>2 606</b>	<b>-116</b>
<b>Variations de trésorerie</b>	<b>1 299</b>	<b>-968</b>
<b>Trésorerie d'ouverture</b>	<b>306</b>	<b>1 274</b>
<b>Trésorerie de clôture</b>	<b>1 605</b>	<b>306</b>

(1) Dont 28 k€ de matériel informatique acquis en 2016 en crédit-bail.

(2) Dont 60 k€ de frais liés à l'augmentation de capital imputés en diminution de la prime d'émission.



## 1.5. Capitaux propres

	Capital	Primes	Réserves consolidées	Résultat de l'exercice	Total capitaux propres
<b>Situation au 31 décembre 2014</b>	<b>4 886</b>	<b>2 517</b>	<b>3 085</b>	<b>320</b>	<b>10 808</b>
Résultat 31 décembre 2015				410	410
Augmentation de capital					
Prime d'émission (*)					
Impact des BSA					
Variation actions propres					
Autres variations					
Attribution gratuite d'actions					
Affectation du résultat 2014			320	-320	
<b>Situation au 31 décembre 2015</b>	<b>4 886</b>	<b>2 517</b>	<b>3 405</b>	<b>410</b>	<b>11 218</b>
Résultat 31 décembre 2016				-1 022	-1 022
Augmentation de capital	468				468
Prime d'émission		702			702
Impact des BSA					
Variation actions propres					
Autres variations					
Attribution gratuite d'actions					
Affectation du résultat 2015			410	-410	
<b>Situation au 31 décembre 2016</b>	<b>5 354</b>	<b>3 219</b>	<b>3 816</b>	<b>-1 022</b>	<b>11 367</b>

(\*) Dont 60 k€ de frais liés à l'augmentation de capital imputés en diminution de la prime d'émission.

## 1.6. Présentation des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres pour leur montant global

	31/12/2016	31/12/2015
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>-1 022</b>	<b>410</b>
Écarts de conversion		
Réévaluation des instruments dérivés de couverture		
Réévaluation des actifs financiers disponibles à la vente		
Réévaluation des immobilisations		
Écarts actuariels sur les régimes à prestations définies		
Quote-part des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres des entreprises mises en équivalence		
Impôts		
<b>TOTAL DES GAINS ET PERTES COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES</b>	<b>-1 022</b>	<b>410</b>
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	-1 022	410
Dont part du Groupe	-1 022	410
Dont part des intérêts minoritaires		



## 2. Notes annexes aux états financiers consolidés

### 2.1. Informations générales

MAKHEIA Group (« la société ») et ses filiales (constituant ensemble « le Groupe ») exercent leur activité dans le domaine de la communication hors média. MAKHEIA se revendique comme le premier groupe de communication « post-publicitaire ». Son modèle inédit, singulier, fondé sur l'analyse des publics et de leurs parcours, fait le lien entre stratégies de communication et écosystèmes digitaux, entre innovation digitale et production de contenus, entre plateformes sociales et stratégies relationnelles multicanales.

Le Groupe est organisé autour de trois pôles stratégiques : l'innovation et les stratégies digitales (avec les agences Big Youth, Megalo et Les Argonautes), le brand content et les stratégies éditoriales (avec l'agence Sequoia), l'activation business et relationnelle (avec les agences Affinity et Mademoiselle Scarlett) et intervient sur 4 secteurs d'expertises privilégiés : l'automobile, le luxe, la banque assurance et l'industrie.

Sa méthode d'analyse spécifique, la MAKHEIA Value Transformer, permet de relier les marques et leurs multiples prises de paroles nécessaires (économiques, sociétales et marketing) aux différents publics (prospects, consommateurs, citoyens, fans etc.) dans toute leur segmentation via des stratégies de contenus sur l'ensemble des canaux disponibles.

La société MAKHEIA Group est une société anonyme dont le siège social est au 125, rue de Saussure - 75017 Paris.

L'action MAKHEIA Group est cotée sur le marché NYSE ALTERNEXT depuis le 3 février 2010 (préalablement à cette date, l'action était cotée sur le compartiment C de NYSE Euronext).

Les états financiers consolidés de MAKHEIA Group pour l'exercice clos le 31 décembre 2016 sont établis en milliers d'euros. Ces comptes ont été arrêtés par le Conseil d'Administration en date du 25 avril 2017.

### 2.2. Principales méthodes comptables

Les principales méthodes comptables appliquées lors de la préparation des états financiers consolidés sont décrites ci-après. Sauf indication contraire, ces méthodes ont été appliquées de façon permanente à tous les exercices présentés et d'une manière uniforme par les entités du Groupe.

Les états financiers consolidés de MAKHEIA Group sont établis conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne au 31 décembre 2016. Ces normes et interprétations sont consultables sur :

[http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/ias\\_fr.htm#adopted-commission](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias_fr.htm#adopted-commission)

Les états financiers sont préparés selon le principe du coût historique hormis les instruments financiers et les actifs financiers disponibles à la vente qui sont évalués à la juste valeur.

Concernant la présentation des états financiers consolidés, MAKHEIA Group applique la recommandation du Conseil National de la Comptabilité n° 2009-R.03 en date du 2 juillet 2009 relative aux formats du compte de résultat, du tableau de flux de trésorerie et du tableau de variation des capitaux propres.

#### Référentiel IFRS appliqué

**TEXTES IFRS APPLICABLES DE FAÇON OBLIGATOIRE AUX EXERCICES OUVERTS À COMPTER DU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2015**  
**IFRIC 21 Droits ou taxes** qui précisent que la date de comptabilisation des taxes prélevées par les autorités publiques est la date du fait générateur de l'obligation de payer ces taxes.

**Améliorations annuelles des IFRS - Cycles 2011-2013 - Liste des amendements. Les paramètres nécessaires sont manquants ou erronés. applicables de façon obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015 :**

- IFRS 1 - Première application des IFRS - Signification de « IFRS applicables » dans les états financiers d'un premier adoptant.
- IFRS 3 - Regroupements d'entreprises - Non-application d'IFRS 3 à la formation d'un partenariat dans les états financiers dudit partenariat.
- IFRS 13 - Évaluation de la juste valeur - Exemption visée au §52 sur les portefeuilles d'instruments financiers.
- IAS 40 - Immeubles de placement - Clarification de l'interaction entre IFRS 3 et IAS 40 pour le classement d'un immeuble entre immeuble de placement et bien immobilier occupé par son propriétaire.



**Améliorations annuelles des IFRS – Cycles 2010-2012 – Liste des amendements. Les paramètres nécessaires sont manquants ou erronés, applicables de façon obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015 :**

- IFRS 2 – Paiement à base d’actions – Définition des conditions d’acquisition des droits.
- IFRS 3 – Regroupement d’entreprises.
- Comptabilisation des paiements conditionnels.
- IFRS 8 – Secteurs opérationnels – Regroupement de secteurs opérationnels et réconciliation des actifs par segment.
- Amendement des bases de conclusion d’IFRS 13 – Débiteurs et créditeurs à court terme.
- IAS 16 et IAS 38 – Immobilisations corporelles et incorporelles – Méthode de la réévaluation – Ajustement proportionnel de l’amortissement cumulé.
- IAS 24 – Informations relatives aux parties liées – Principaux dirigeants.

La mise en œuvre des normes et interprétations applicables au 1<sup>er</sup> janvier 2015 n’a pas eu d’impact sur les comptes consolidés au 31 décembre 2015.

### TEXTES IFRS DONT L’APPLICATION N’EST PAS OBLIGATOIRE AU 31 DÉCEMBRE 2015

Le Groupe n’a pas anticipé de normes, amendements ou interprétations non encore adoptés par l’Union européenne, dont l’application n’est pas obligatoire au 31 décembre 2015.

Textes applicables au 1<sup>er</sup> janvier 2016 :

- IFRS 14 – Activités régulières.
- Amendement à IFRS 10 et IAS 28 – Vente ou apport d’actifs entre un investisseur et une entreprise associée ou une coentreprise.
- Amendement à IAS 1 – Informations à fournir.
- Amendement des IFRS – Cycle 2012/2014.
- Amendements à IAS 16 et IAS 38 – « Immobilisations corporelles » et « Immobilisations incorporelles » Clarification sur les méthodes d’amortissement acceptables.
- Amendements à IFRS 11 – Comptabilisation des acquisitions d’intérêts dans des activités conjointes.
- Amendements à IAS 19 – Régimes à prestations définies – Cotisations des membres du personnel.
- Amendements à IAS 19.

Textes applicables au 1<sup>er</sup> janvier 2018 :

- IFRS 9 – Instruments financiers.
- IFRS 15 – Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients.

Textes applicables au 1<sup>er</sup> janvier 2019 :

- IFRS 16 – Contrats de location.

### Jugements de la direction

Certains principes comptables utilisés font appel au jugement de la direction du Groupe en ce qui concerne, en particulier, deux domaines :

- la détermination du niveau de reconnaissance des revenus selon la méthode de l’avancement ;
- l’appréciation du caractère immobilisable des dépenses de développement en lien avec les critères définis par IAS 38.

### Utilisation d’hypothèses et d’estimations

La préparation des états financiers implique que la direction du Groupe ou des filiales procède à des estimations et retienne certaines hypothèses qui ont une incidence sur les montants d’actifs et de passifs inscrits au bilan consolidé, les informations relatives à ces actifs et passifs, les montants de charges et produits du compte de résultat et les engagements relatifs à la période arrêtée. Les estimations et hypothèses font l’objet de révisions régulières, et au minimum à chaque clôture d’exercice. Elles peuvent varier si les circonstances sur lesquelles elles étaient fondées évoluent ou par suite de nouvelles informations. Les résultats réels ultérieurs pourraient être différents.

Ces hypothèses concernent principalement :

- les tests de dépréciation (notamment sur les goodwill) ;
- les provisions pour départ en retraite.

### Principe de consolidation

Les sociétés sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle direct ou indirect par la détention de plus de 50 % des droits de vote émis sont consolidées par intégration globale.

Les soldes bilanciaux et transactions réciproques sont éliminés en totalité dans les sociétés intégrées.

La consolidation est réalisée à partir des arrêtés au 31 décembre 2016.

### Conversion des états financiers des filiales étrangères

Les états financiers consolidés sont présentés en euros, monnaie fonctionnelle et monnaie de présentation de la Société. Le groupe ne dispose pas de filiale étrangère.



## Transactions en devises étrangères

Les transactions en devises étrangères sont enregistrées en utilisant les taux de change applicables à la date des transactions. À la clôture, les montants à payer ou à recevoir libellés en monnaies étrangères sont convertis en euro aux taux de change de clôture. Les différences de conversion relatives aux transactions en devises étrangères sont enregistrées dans le compte de résultat.

## Immobilisations incorporelles

### PRINCIPES

Les immobilisations incorporelles acquises séparément sont enregistrées au bilan au coût historique. Elles sont ensuite évaluées au coût amorti, selon le traitement de référence de la norme IAS 38 – Immobilisations incorporelles. Les actifs incorporels résultant de l'évaluation des actifs des entités acquises, sont enregistrés au bilan à leur coût historique. Leur valeur fait l'objet d'un suivi régulier afin de s'assurer qu'aucune perte de valeur ne doit être comptabilisée.

### ÉCART D'ACQUISITION

Lors de regroupement d'entreprises, un écart d'acquisition est constaté, correspondant à l'excédent du coût de ce regroupement sur la part d'intérêt de l'acquéreur dans la juste valeur nette comptabilisée des actifs et passifs éventuels identifiables. Ces écarts ne sont plus amortis depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2004 mais comptabilisés au coût diminué du montant annulé des dépréciations. Ils font l'objet de tests de dépréciation.

### COÛTS DE DÉVELOPPEMENT

Les coûts de développement engagés au cours de l'exercice sont comptabilisés en immobilisations incorporelles quand tous les critères prévus par la norme IAS 38 pour les comptabiliser en immobilisation sont réunis.

### AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations incorporelles sont principalement composées de :

- logiciels amortis linéairement de 1 à 5 ans (durée d'utilisation prévue) ;
- site internet amorti sur 3 ans.

## Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont principalement composées de matériels informatiques, enregistrés à leur coût d'acquisition, diminué des amortissements cumulés et d'éventuelles pertes de valeur supplémentaires, selon le traitement de la norme IAS 16 – Immobilisations corporelles.

Les amortissements sont calculés en mode linéaire selon les durées attendues d'utilisation suivantes :

- Mobiliers et agencements divers : de 3 à 10 ans en mode linéaire
- Matériels informatiques : 3 à 5 ans en mode linéaire
- Matériels de transport : 4 ans en mode linéaire

## Contrats de location

Les contrats de location sont immobilisés lorsqu'ils sont qualifiés de location-financement, c'est-à-dire qu'ils ont pour effet de transférer au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété des biens loués. La qualification d'un contrat s'apprécie au regard des critères définis par la norme IAS 17. Les contrats de location-financement ne sont retraités que lorsque l'impact est significatif. Les contrats de location-financement sont constatés à l'actif et amortis selon les règles applicables à la nature du bien, la contrepartie étant constatée en dettes financières. Les charges de loyers sont ventilées entre la part liée au remboursement de l'emprunt, constatée en diminution de la dette, et la part liée aux frais financiers, reclassée en coût de l'endettement financier net.

Les contrats de location simple ne sont pas retraités à l'actif. Les charges de loyers sont maintenues en charges opérationnelles.

## Dépréciation des actifs à long terme

Pour les actifs incorporels (GOODWILL), le Groupe procède à des tests de dépréciation sur la base des flux de trésorerie actualisés au moins une fois par an, même sans indice de perte de valeur.

Les tests de dépréciation sont réalisés au niveau des filiales auxquelles ces actifs peuvent être affectés. Les Goodwill sont affectés au moment de leur première comptabilisation. L'affectation aux unités génératrices de trésorerie est cohérente avec la manière dont le management du Groupe suit la performance des opérations et apprécie les synergies liées aux acquisitions.

Lorsque la valeur recouvrable d'un actif ou d'une filiale est inférieure à sa valeur comptable, une perte de valeur, affectée prioritairement aux écarts d'acquisition, est comptabilisée.

La valeur d'utilité est déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs qui seront générés par les actifs testés. L'actualisation est réalisée à un taux global de 9%. Le taux de croissance à l'infini est de 2% et le coefficient Beta propre à MAKHEIA Group.

La valorisation est déterminée sur la base d'un business plan à 10 ans.

## Clients et créances d'exploitation

Les dépréciations des créances douteuses sont enregistrées lorsqu'il devient probable que la créance ne sera pas encaissée et qu'il est possible d'estimer raisonnablement le montant de la perte.



Les en-cours de services comprenant les travaux effectués non encore facturés ont été reclassés dans les créances clients en factures à établir.

Les créances sont comptabilisées pour leur montant actualisé lorsque leur échéance de règlement est supérieure à un an et que les effets de l'actualisation sont significatifs.

### Trésorerie et équivalents de trésorerie

Ce poste comprend exclusivement des comptes courants ouverts auprès d'établissements de crédit.

### Instruments financiers à terme

Le Groupe utilise divers instruments financiers afin de réduire son exposition aux risques de change et de taux d'intérêt.

Les instruments financiers relatifs aux couvertures de taux font l'objet d'une comptabilité de couverture de juste valeur. Les passifs financiers couverts par des swaps de taux d'intérêt sont réévalués à la juste valeur de l'emprunt lié à l'évolution des taux d'intérêts. Les variations de juste valeur sont comptabilisées en résultat de la période et compensés par les variations symétriques des swaps de taux pour la partie efficace.

Au 31 décembre 2016, il n'y a aucun actif financier couvert par des swaps.

### Impôts exigibles

Il existe au sein du Groupe un périmètre d'intégration fiscale composé des sociétés suivantes :

- MAKHEIA GROUP
- MAKHEIA AFFINITY
- MAKHEIA LFI
- IMAGE FORCE
- SEQUOIA
- BIG YOUTH

Chaque société dont le résultat est bénéficiaire constate dans ses comptes sociaux la charge d'impôt qu'elle supporterait comme si elle n'était pas membre du groupe.

Le produit d'impôt correspondant à l'économie réalisée du fait des sociétés déficitaires est comptabilisé au compte de résultat de la société mère.

### Impôts différés

Les impôts différés correspondant aux différences temporelles existant entre les bases taxables et comptables des actifs et passifs consolidés sont enregistrés en application de la méthode du report variable. Les actifs d'impôts différés sont reconnus quand leur réalisation future apparaît probable à une date qui peut être raisonnablement déterminée.

### Crédit impôt compétitivité et emploi (CICE)

Le CICE du groupe s'élève à un montant de 237 k€, il a été comptabilisé dans le compte de résultat en diminution des charges sociales afin de respecter la volonté du législateur.

Afin de financer son besoin en fonds de roulement, la société MAKHEIA Group a obtenu un préfinancement du CICE pour un montant de 186 k€ auprès de BPI France. En contrepartie, la société a cédé à BPI France sa créance à concurrence d'un montant de 219 k€.

### Actions propres

Les actions MAKHEIA Group détenues sont comptabilisées à leur coût amorti en réduction des capitaux propres.

Les gains découlant de la vente des actions propres intervenus au cours de l'exercice sont déduits des capitaux propres, nets des effets d'impôt.

### Avantages accordés au personnel

#### AVANTAGES À COURT TERME

Les avantages à court terme (salaires, charges sociales, congés payés) sont constatés en charges de l'exercice au cours duquel les services sont rendus par le personnel. Les sommes non payées à la clôture de l'exercice figurent en autres passifs courants.

#### AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI

Régimes à cotisations définies : l'obligation du groupe est limitée au versement de cotisations ; ils correspondent aux régimes de retraite légale et complémentaire ; les cotisations sont constatées en charges de l'exercice au cours duquel les services sont rendus par le personnel. Les sommes non payées à la clôture de l'exercice figurent en autres passifs courants. Régimes à prestations définies : Le Groupe n'a comme engagement que le versement d'indemnités de fin de carrière définies par les conventions collectives pour les sociétés qui n'ont pas couvert cette obligation par une police d'assurance. L'obligation est calculée selon la méthode des unités de crédit projetées, en tenant compte d'hypothèses actuarielles (taux de mortalité, taux de turn over, taux d'actualisation et taux d'augmentation de salaire). Les principales hypothèses actuarielles retenues par le Groupe sont les suivantes :

- Application des conventions collectives propres à chaque entité ;



- Fort taux de turn-over (utilisation depuis le 31 décembre 2005 de taux de turn-over propres à la société actualisés au 31 décembre 2016) ;
- Taux d'accroissement des salaires : 2% ;
- Taux d'actualisation : 1,48% ;
- Âge de départ : 62 ans ;
- Départ volontaire.

L'augmentation de l'engagement générée par la modification des barèmes de calcul des indemnités de fin de carrière (conformément à l'avenant n° 28 du 28 avril 2004 de la convention collective des bureaux d'études) constituant un coût des services passés a été étalée sur la durée résiduelle moyenne d'activité prévisionnelle.

Depuis le 31 décembre 2005, date à laquelle il a été utilisé une table de turn-over propre à l'entreprise, le Groupe a décidé d'étaler les écarts actuariels de manière linéaire sur 5 ans.

La réduction ou la liquidation d'un régime d'avantages postérieurs à l'emploi donne lieu à la reprise immédiate, par le compte de résultat, des engagements antérieurement comptabilisés.

L'engagement est constaté au bilan en passifs non courants, pour le montant de l'engagement total, ajusté du coût des services passés différés et des écarts actuariels non comptabilisés. Un rapprochement entre le montant de l'engagement et la provision comptabilisée est présenté en note 2.4.

Les charges sociales sur le montant des indemnités de mise à la retraite ont été intégrées dans l'évaluation du passif social.

La charge de l'exercice est constatée intégralement au compte de résultat en charge opérationnelle.

### AUTRES AVANTAGES À LONG TERME

Les seuls avantages à long terme sont liés à la participation des salariés. Ils sont comptabilisés en passifs non courants pour la partie supérieure à 1 an.

### INDEMNITÉS DE FIN DE CONTRAT DE TRAVAIL

Indemnités de fin de contrat de travail : les indemnités de fin de contrat de travail (exemple : indemnité de licenciement) sont comptabilisées lors de la mise en œuvre d'une procédure.

### Provisions

Le Groupe comptabilise une provision lorsqu'il a une obligation vis-à-vis d'un tiers, lorsque la perte ou le passif est probable et peut être raisonnablement évalué. Au cas où cette perte ou ce passif n'est ni probable, ni ne peut être raisonnablement évalué mais demeure possible, le Groupe fait état d'un passif éventuel dans les engagements.

### Actifs et passifs éventuels

Il n'existe ni d'actifs ni de passifs éventuels au 31 décembre 2016.

### Reconnaissance des revenus

Les revenus du Groupe sont principalement constitués de prestations de services, facturées selon la méthode de l'avancement des travaux.

Comme le préconise la norme IAS 18 – Produits des activités ordinaires, les taxes sur le chiffre d'affaires propres à certains pays sont déduites du chiffre d'affaires.

### Résultat par action

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat net part du groupe par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période, à l'exception des actions d'autocontrôle.

Le résultat dilué par action est calculé en divisant le résultat net part du groupe par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation, majoré de toutes les actions ordinaires potentielles dilutives (options de souscription), retraité des actions d'autocontrôle. Leur nombre est déterminé par application de la méthode du rachat d'actions.

Un plan de souscription d'actions est considéré comme dilutif lorsqu'il a pour conséquence l'émission d'actions ordinaires à un cours inférieur au cours moyen de bourse pendant la période.

### Information sectorielle

MAKHEIA Group ne publie pas d'information sectorielle autre que celle figurant dans le Document de Référence – partie 6 Aperçu des activités, dans la mesure où la société est organisée autour d'une activité principale, « la création et la diffusion de contenus de communication pour le compte de clients », et intervient essentiellement sur le territoire national. Cette activité s'appuie sur trois expertises majeures :

- l'analyse de la marque et de ses signes ;
- les contenus et les stratégies de maîtrise des canaux de communication ;
- les publics et toutes les interfaces permettant de converser avec la marque.



## 2.3. Informations relatives au périmètre de consolidation

### Périmètre de consolidation au 31 décembre 2016

ENTREPRISES	SIÈGES	N° SIREN	CONTRÔLE	MÉTHODE
MAKHEIA GROUP	125 rue de Saussure 75017 PARIS	399 364 751	100%	IG
MAKHEIA AFFINITY	125 rue de Saussure 75017 PARIS	350 144 093	100%	IG
IMAGE FORCE	125 rue de Saussure 75017 PARIS	380 322 750	100%	IG
MAKHEIA LFI	125 rue de Saussure 75017 PARIS	441 539 046	100%	IG
SEQUOIA	125 rue de Saussure 75017 PARIS	329 936 611	100%	IG
AGENCE TEYMOUR	125 rue de Saussure 75017 PARIS	384 906 541	100%	IG
LA DEUXIÈME MAISON	125 rue de Saussure 75017 PARIS	483 140 448	100%	IG
BIG YOUTH	126 rue Réaumur 75002 PARIS	454 072 034	100%	IG
MADEMOISELLE SCARLETT	125 rue de Saussure 75017 PARIS	750 115 263	100%	IG

### Variation de périmètre

#### Fusion simplifiée intervenue au cours de la période

Néant.

#### Acquisition intervenue au cours de la période

Acquisition de 100 % des titres de la société MADEMOISELLE SCARLETT à effet du 1<sup>er</sup> octobre 2016 par la société MAKHEIA AFFINITY.

#### Sorties intervenues au cours de la période

Néant.

## 2.4. Notes sur le bilan et le compte de résultat

### Actifs non courants

#### GOODWILL

Au 31 décembre 2016, la société MAKHEIA Group a procédé au regroupement des fonds de commerce et goodwill en trois pôles :

- CONTENT (SEQUOIA + TEYMOUR + DEUXIÈME MAISON)
- BUSINESS (MAKHEIA AFFINITY + MADEMOISELLE SCARLETT)
- DIGITAL (BIG YOUTH + MAKHEIA LFI)

Nature du Goodwill	31/12/2016	31/12/2015
CONTENT	8 498	8 498
BUSINESS	2 310	2 216
DIGITAL	2 150	2 150
<b>TOTAL</b>	<b>12 958</b>	<b>12 864</b>

#### IMMOBILISATIONS INCORPORELLES (DONT FONDS DE COMMERCE)

Valeur brute	31/12/2015	Var. périmètre	Augmentation	Diminution	31/12/2016
Fonds de commerce CONTENT	262				262
Fonds de commerce DIGITAL <sup>(2)</sup>	307		139		446
Site internet et production immobilisée <sup>(1)</sup>	336		239	5	570
Brevets, licences, logiciels	12			6	6
Marques	12				12
<b>TOTAL</b>	<b>929</b>		<b>378</b>	<b>11</b>	<b>1 296</b>

(1) Les montants immobilisés sont inscrits à l'actif sur la base de coûts directs composés de salaires, de charges sociales et de dépenses de production audiovisuelle sous traitée à des prestataires externes. Un amortissement de 60 k€ a été constaté (durée d'amortissement de 3 ans), la mise en ligne définitive du site est intervenue en janvier 2015. Production immobilisée constatée en 2016 de 239 k€.

(2) 139 k€ concerne l'acquisition le 27 juillet 2016 par notre filiale « MAKHEIA LFI » du fonds de commerce Les Argonautes.

#### IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles sont principalement composées d'agencements et de matériel de bureau et informatique.

#### AUTRES ACTIFS FINANCIERS

Les autres actifs financiers sont composés des dépôts de garantie, prêts au personnel.





## VARIATION DES IMMOBILISATIONS HORS FONDS DE COMMERCE

Brut	31/12/2015	Var. périmètre	Acquisition	Cession (*)	31/12/2016
Incorporelles	930		379	12	1 297
Corporelles	598		87	76	609
Financières	290			6	284
<b>TOTAL</b>	<b>1 818</b>		<b>466</b>	<b>93</b>	<b>2 190</b>

(\*) Cession et virement de poste à poste.

Amortissement	31/12/2015	Var. périmètre	Dotation	Reprise	31/12/2016
Incorporelles	179		39	12	206
Corporelles	360		128	76	412
Financières					
<b>TOTAL</b>	<b>539</b>		<b>165</b>	<b>85</b>	<b>618</b>

Net	31/12/2016	31/12/2015
Incorporelles	1 091	751
Corporelles	197	238
Financières	284	289
<b>TOTAL</b>	<b>1 572</b>	<b>1 278</b>

## IMPÔTS DIFFÉRÉS

Nature	31/12/2016	31/12/2015
Déficits reportables	1 158	457
Indemnités de fin de carrière	69	54
Différences temporaires	26	100
Dépôt de garantie		
<b>TOTAL</b>	<b>1 253</b>	<b>611</b>

## Actifs courants

## AUTRES DÉBITEURS

	31/12/2016	Échéances			31/12/2015
		- 1 an	De 1 à 5 ans	+ de 5 ans	
Clients	6 223	6 223			7 379
États & divers	1 107	1 107			893
Charges constatées d'avance	364	364			368
<b>TOTAL BRUT</b>	<b>7 694</b>	<b>7 694</b>			<b>8 640</b>

	31/12/2016	31/12/2015
Dépréciation Clients	36	113
Dépréciation Stock		
Total des dépréciations	36	113
<b>TOTAL NET</b>	<b>7 658</b>	<b>8 527</b>

## Passifs non courants

## IMPÔTS DIFFÉRÉS

	31/12/2016	Échéances			31/12/2015
		- 1 an	De 1 à 5 ans	+ de 5 ans	
Sur Crédit-bail					
Sur Indemnités retraite	3	3			3
Sur Amortissement dérogatoire	15	15			13
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>18</b>			<b>16</b>



**PROVISIONS À LONG TERME**

Le montant des provisions à long terme est exclusivement composé des engagements de retraite.

	Engagement	Coût des services passés restant à étaler	Écarts actuariels restant à comptabiliser	Total
<b>Au 01/01/2016</b>	<b>120</b>		<b>-14</b>	<b>116</b>
Droits acquis				
Liquidation réduction				
Coût des services passés				
Écarts actuariels				
Charge exercice	31		14	45
<b>AU 31/12/2016</b>	<b>152</b>			<b>161</b>
Coûts des services passés				
Engagement au 31 décembre 2016				152
Charges de l'exercice				45

**EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES**

Les emprunts et dettes financières diverses représentent la part à plus d'un an des crédits en cours soit : 4 656 k€, dont :

- Crédit à taux variable : 0 k€
- Crédit bancaire à taux fixe : 1 135 k€
- Emprunt obligataire convertible : 3 500 k€
- Emprunt lié au retraitement du crédit-bail : 21 k€
- Comptes courants d'associés : 0 k€

Les emprunts n'ont fait l'objet d'aucun défaut de remboursement au cours de l'exercice ni d'aucun autre manquement qui peut amener les créanciers à exiger le remboursement.

Les covenants financiers sont respectés au 31 décembre 2016.

**Échéances pour les crédits en cours :**

Type	31/12/2016	À - d'1 an	Dont à + d'1 an et à moins de 5 ans	Dont à + de 5 ans
Fixe (emprunts bancaires)	1 545	360	1 135	50
Fixe (emprunt obligataire convertible) *	3 500		3 500	
Crédits - baux	47	26	21	
<b>Emprunts</b>	<b>5 092</b>	<b>386</b>	<b>4 656</b>	<b>50</b>
Comptes courants				
Variable (dépôts reçus)				
Fixe (autres dettes financières)				
Découvert bancaire et intérêt connus	6	6		
<b>Dettes financières</b>	<b>6</b>	<b>6</b>		

(\* ) À moins que le droit d'attribution d'actions attaché à l'emprunt obligataire d'un montant de 3 500 000 € ne soit exercé, les dites obligations seront amorties annuellement, par tiers à compter du 31 décembre 2019 par remboursement à hauteur de 40% (soit une PNC de 238 k€), le 31 décembre 2020 par remboursement à hauteur de 30% (soit une PNC de 241 k€) et le 31 décembre 2021 par remboursement à hauteur de 30% (soit une PNC de 308 k€).

**Passifs courants**

**PROVISIONS À COURT TERME**

	31/12/2015	Variation périmètre	Dotations	Reprise utilisée	Reprise non utilisée	31/12/2016
Provision pour risques & charges hors provision Retraite	324		23	204	15	128
<b>TOTAL</b>	<b>324</b>		<b>23</b>	<b>204</b>	<b>15</b>	<b>128</b>

**AUTRES PASSIFS COURANTS**

Nature	31/12/2016	Échéances			31/12/2015
		- 1 an	De 1 à 5 ans	+ de 5 ans	
Dettes fiscales et sociales	4 036	4 036			4 438
Produits constatés d'avance	787	787			780
Autres Dettes	114	114			138
Avances et acomptes	119	119			43
Dettes sur immobilisations	80	80			
<b>TOTAL</b>	<b>5 136</b>	<b>5 136</b>			<b>5 399</b>

**SUBVENTION D'INVESTISSEMENT**

Aucun montant n'est inscrit au passif à la clôture ni au résultat dans l'exercice 2016.



### Amortissements, dépréciations et provisions

	31/12/2016	31/12/2015
Amortissement	-164	-183
Dépréciation d'actif		
Provision pour risques	-25	-65
Reprise de provision	206	134
Autres dépréciations	93	
	<b>110</b>	<b>-113</b>

### Autres produits et charges opérationnels

	31/12/2016	31/12/2015
Produits divers	220	2
Earn Out BIG YOUTH		389
Subventions reçues		
Charges diverses	-531	-917
	<b>-312</b>	<b>-526</b>

### Charges financières nettes

	31/12/2016	31/12/2015
Dotations/Reprises financières	3	
Produits de trésorerie	9	4
Intérêts bancaires	-163	-145
Prime de non-conversion (OC 2013)	-500	
Charges nettes sur cession de VMP	-6	-12
Actualisation dépôt de garantie		
	<b>-657</b>	<b>-153</b>

La sensibilité des charges financières liées à une variation des taux d'intérêt n'est pas significative.

### Charges et produits d'impôts

	31/12/2016	31/12/2015
Charges d'impôts		
Variation d'impôts différés sur déficit	700	85
Variation d'impôts différés sur les écarts temporaires	-76	-8
Variation d'impôts différés sur les indemnités de fin de carrière	15	8
	<b>639</b>	<b>85</b>

### RÉSULTAT PAR ACTION

Résultat Part du Groupe par action : -0,14 €  
 Résultat dilué par action : -0,12 €

Le numérateur correspond au résultat net part du groupe, s'élevant à -1 022 k€ et le dénominateur au nombre d'actions au 31 décembre 2016 après neutralisation des 36 348 actions d'autocontrôle et prise en compte des 1 295 000 actions au titre des OCA 2016.



## 2.5. Autres informations

### Nombre d'actions composant le capital social

	Actions
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2016	6 584 680
Augmentation de capital	631 031
Au 31 décembre 2016	7 215 711

Toutes les actions sont intégralement libérées.

Au 31 décembre 2016, MAKHEIA Group détient 36 348 de ses propres actions et 8 838 actions au titre du contrat de liquidité.

### Informations relatives aux parties liées

Les transactions qui ont lieu entre les parties liées sont de nature commerciale. Elles sont réalisées dans les conditions normales d'exploitation. Les avances en compte courant sont rémunérées.

Les transactions entre les sociétés intégrées ont été neutralisées dans les comptes consolidés.

Il n'y a pas de transactions avec les dirigeants.

### Honoraires des Commissaires aux comptes

Les honoraires constatés en charge relatifs aux cabinets DELOITTE, ANG SAS et autres pour les exercices 2016 et 2015 sont les suivants :

	DELOITTE		ANG SAS		GRANT THORNTON		KPMG	
	Montant HT	Montant HT	Montant HT	Montant HT	Montant HT	Montant HT	Montant HT	Montant HT
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
<b>Honoraires en k€</b>								
<b>Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés</b>								
Émetteur	45	28	15	12				
Filiales intégrées globalement	69	70			4	5	1	
<b>Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes</b>								
Émetteur								
Filiales intégrées globalement								
<b>Prestations d'audit</b>	<b>114</b>	<b>98</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	
Autres								
<b>TOTAL DES PRESTATIONS</b>	<b>114</b>	<b>98</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	

### Effectifs

Répartition de l'effectif moyen de l'exercice en équivalent temps plein

Par Statut	2016	2015
Cadre	145	156
Non-cadre	31	27
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>183</b>

Par Société	2016	2015
MAKHEIA GROUP	15	15
MAKHEIA AFFINITY	53	59
MAKHEIA LFI	7	1
SEQUOIA	47	51
LA DEUXIÈME MAISON	3	8
AGENCE TEYMOUR	7	8
BIG YOUTH	42	41
MLLE SCARLETT	2	
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>183</b>



### Engagements hors bilan

La société MAKHEIA Group s'est portée caution auprès de la Société Générale en garantie d'un emprunt. Au 31 décembre 2016, le montant de la garantie s'élève à 30 k€.

Les titres BIG YOUTH détenus par la société MAKHEIA Group ont été nantis au profit du Crédit Lyonnais en garantie d'un emprunt de 500 k€ de nominal dont la dernière échéance est en septembre 2019. Au 31 décembre 2016, le capital restant dû s'élève à 284 k€.

La société MAKHEIA Group s'est portée caution auprès du CIC en garantie d'un emprunt de 300 k€. Au 31 décembre 2016, le capital restant dû est de 218 k€. L'échéance finale de l'emprunt est en juillet 2020.

La société TEYMOUR a honoré la dernière échéance de son plan de redressement du 6 mars 2007, mis en place suite à l'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire en date du 23 mai 2006.

Au titre de ses baux immobiliers, le groupe MAKHEIA a pris les engagements de locations simples, fermes et irrévocables suivants :

- À moins d'un an : 1 181 k€
- À plus d'un an : 2 860 k€

### Engagements reçus

	Montant en k€
Découverts autorisés	3 095
<b>TOTAL</b>	<b>3 095</b>

### Rémunération des dirigeants

La rémunération des principaux dirigeants s'est élevée à un montant de 484 k€ au 31 décembre 2016.

La part du capital détenue par les membres du Conseil d'Administration au 31 décembre 2016, représente 1 972 057 actions, soit 27,33 % du capital de la société.

Aucune avance n'a été consentie aux dirigeants au cours de l'exercice.

Il n'existe aucun autre avantage (avantages postérieurs à l'emploi, autres avantages à long terme, indemnités de fin de contrat, paiement en actions) au 31 décembre 2016.

### Situation des mandats

Un nouvel administrateur a été nommé en 2016.

### Information sur les risques

#### Gestion du risque clients :

La diversité des clients tant en matière d'activités que de structure limite significativement le risque de dépendance vis-à-vis d'un client. Les dix premiers clients représentent 44,1% du chiffre d'affaires consolidé.

#### Gestion du risque de liquidité :

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont composés de dépôts bancaires et de SICAV qui sont convertibles à court terme en liquidités et qui ne sont exposées à aucun risque de perte de valeur significative.

MAKHEIA Group procède régulièrement à une revue spécifique de son risque de liquidité et considère être en mesure de faire face à ses échéances à venir : le montant des lignes bancaires et emprunts contractés est supérieur aux besoins actuels de financement, qu'il s'agisse du financement des actifs du Groupe ou de ses besoins de trésorerie court terme.

#### Politique et procédure de gestion du capital :

Il n'existe pas à ce jour de plan significatif de modification du capital social (programme de rachat, stock-options...).

### Événements postérieurs au 31 décembre 2016

Aucun événement postérieur au 31 décembre 2016 n'est à signaler.

# ANNEXE 2

## COMPTES SOCIAUX

### DU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2016 AU 31 DÉCEMBRE 2016

## Sommaire

<p><b>1. Comptes sociaux ..... 69</b></p> <p>1.1. Bilan..... 69</p> <p style="padding-left: 20px;">&gt; Actif.....69</p> <p style="padding-left: 20px;">&gt; Passif.....70</p> <p>1.2. Compte de résultat..... 71</p> <p><b>2. Annexes aux comptes sociaux ...72</b></p> <p>2.1. Préambule.....72</p> <p>2.2. Règles et méthodes comptables.....72</p> <p style="padding-left: 20px;">&gt; Principes comptables.....72</p> <p style="padding-left: 20px;">&gt; Autres immobilisations incorporelles.....72</p> <p style="padding-left: 20px;">&gt; Immobilisations corporelles.....72</p> <p style="padding-left: 20px;">&gt; Immobilisations financières autres que les titres de participation.....72</p> <p style="padding-left: 20px;">&gt; Créances.....72</p> <p style="padding-left: 20px;">&gt; Trésorerie.....72</p> <p style="padding-left: 20px;">&gt; Reconnaissance des revenus.....72</p> <p style="padding-left: 20px;">&gt; Changement de méthode.....72</p> <p style="padding-left: 20px;">&gt; Faits marquants de l'exercice.....72</p> <p style="padding-left: 20px;">&gt; Événements postérieurs.....73</p> <p>2.3. Autres éléments significatifs de l'exercice..... 73</p> <p style="padding-left: 20px;">&gt; Comptabilisation et présentation du Crédit impôt compétitivité et emploi (CICE).....73</p> <p style="padding-left: 20px;">&gt; Intégration fiscale.....73</p> <p>2.4. Notes sur le bilan actif.....74</p> <p style="padding-left: 20px;">&gt; Actif immobilisé.....74</p> <p style="padding-left: 20px;">&gt; Immobilisations brutes.....74</p> <p style="padding-left: 20px;">&gt; Amortissements et provisions d'actif.....74</p> <p style="padding-left: 20px;">&gt; Immobilisations financières.....74</p> <p style="padding-left: 20px;">&gt; Méthodes d'évaluation.....74</p> <p style="padding-left: 20px;">&gt; État des créances.....75</p> <p style="padding-left: 20px;">&gt; Provisions pour dépréciation.....75</p> <p style="padding-left: 20px;">&gt; Produits à recevoir par postes du bilan.....75</p> <p style="padding-left: 20px;">&gt; Charges constatées d'avance.....75</p> <p style="padding-left: 20px;">&gt; Charges à répartir.....75</p> <p style="padding-left: 20px;">&gt; Stocks.....75</p> <p style="padding-left: 20px;">&gt; Clients et autres créances.....75</p> <p style="padding-left: 20px;">&gt; Valeurs mobilières de placement.....75</p> <p style="padding-left: 20px;">&gt; Disponibilités.....75</p>	<p>2.5. Notes sur le bilan passif..... 76</p> <p style="padding-left: 20px;">&gt; Capital social.....76</p> <p style="padding-left: 20px;">&gt; Variation des capitaux propres.....76</p> <p style="padding-left: 20px;">&gt; Provisions.....76</p> <p style="padding-left: 20px;">&gt; État des dettes.....76</p> <p style="padding-left: 20px;">&gt; Charges à payer par postes du bilan.....76</p> <p style="padding-left: 20px;">&gt; Produits constatés d'avance.....76</p> <p>2.6. Notes sur le compte de résultat..... 77</p> <p style="padding-left: 20px;">&gt; Ventilation du chiffre d'affaires.....77</p> <p style="padding-left: 20px;">&gt; Charges et produits financiers.....77</p> <p style="padding-left: 20px;">&gt; Charges et produits exceptionnels.....77</p> <p style="padding-left: 20px;">&gt; Ventilation de l'impôt sur les bénéfices.....77</p> <p style="padding-left: 20px;">&gt; Incidence des évaluations fiscales dérogatoires.....77</p> <p style="padding-left: 20px;">&gt; Accroissements et allègements de la dette future d'impôts.....77</p> <p>2.7. Autres informations..... 78</p> <p style="padding-left: 20px;">&gt; Effectif moyen.....78</p> <p style="padding-left: 20px;">&gt; Rémunération des dirigeants.....78</p> <p style="padding-left: 20px;">&gt; Informations relatives au crédit-bail.....78</p> <p style="padding-left: 20px;">&gt; Engagements financiers.....78</p> <p style="padding-left: 20px;">&gt; Engagements hors bilan.....78</p> <p style="padding-left: 20px;">&gt; Engagements reçus.....78</p> <p style="padding-left: 20px;">&gt; Engagement en matière de retraite.....78</p> <p>2.8. Détail des postes concernés par le chevauchement d'exercice..... 79</p> <p style="padding-left: 20px;">&gt; Produits à recevoir.....79</p> <p style="padding-left: 20px;">&gt; Charges constatées d'avance.....79</p> <p style="padding-left: 20px;">&gt; Charges à payer.....79</p> <p style="padding-left: 20px;">&gt; Produits constatés d'avance.....79</p> <p>2.9. Tableau des filiales et participations... 80</p>
---	---



# 1. Comptes sociaux

## 1.1. Bilan

### Actif

(en €)	Exercice clos le 31/12/2016 (12 mois)			Exercice précédent 31/12/2015 (12 mois)	Variation
	Brut	Amort.prov.	Net	Net	
Capital souscrit non appelé (0)					
<b>Actif immobilisé</b>					
Frais d'établissement					
Recherche et développement					
Concessions, brevets, droits similaires					
Fonds commercial					
Autres immobilisations incorporelles	62 165		62 165	62 165	
Avances et acomptes sur immobilisations incorporelles					
Terrains					
Constructions					
Installations techniques, matériel et outillage industriels					
Autres immobilisations corporelles	141 010	105 253	35 757	59 674	-23 917
Immobilisations en cours					
Avances et acomptes					
Participations évaluées selon mise en équivalence					
Autres participations	26 916 484	4 567 877	22 348 607	21 715 607	633 000
Créances rattachées à des participations					
Autres titres immobilisés	80 954		80 954	78 148	2 806
Prêts					
Autres immobilisations financières	233 213		233 213	235 969	-2 756
<b>Total (I)</b>	<b>27 433 826</b>	<b>4 673 130</b>	<b>22 760 696</b>	<b>22 151 563</b>	<b>609 133</b>
<b>Actif circulant</b>					
Matières premières, approvisionnements					
En-cours de production de biens					
En-cours de production de services					
Produits intermédiaires et finis					
Marchandises					
Avances et acomptes versés sur commandes	90 287		90 287	54 476	35 811
Clients et comptes rattachés	735 240		735 240	982 501	-247 261
Autres créances					
. Fournisseurs débiteurs					
. Personnel					
. Organismes sociaux	483		483		483
. État, impôts sur les bénéfices	356 139		356 139	316 116	40 023
. État, taxes sur le chiffre d'affaires	132 799		132 799	150 490	-17 691
. Autres	5 449 802		5 449 802	4 855 803	593 999
Capital souscrit et appelé, non versé					
Valeurs mobilières de placement	21 439		21 439	38 167	-16 728
Disponibilités	400 395		400 395	99 624	300 771
Instruments de trésorerie					
Charges constatées d'avance	281 132		281 132	268 357	12 775
<b>Total (II)</b>	<b>7 467 718</b>		<b>7 467 718</b>	<b>6 765 534</b>	<b>702 184</b>
Charges à répartir sur plusieurs exercices (III)	5 828		5 828		5 828
Primes de remboursement des obligations (IV)					
Écarts de conversion actif (V)					
<b>TOTAL ACTIF (0 À V)</b>	<b>34 907 372</b>	<b>4 673 130</b>	<b>30 234 242</b>	<b>28 917 098</b>	<b>1 317 144</b>


**Passif**

(en €)	Exercice clos le 31/12/2016 (12 mois)	Exercice précédent 31/12/2015 (12 mois)	Variation
<b>Capitaux Propres</b>			
Capital social ou individuel (dont versé : 5 353 893)	5 353 893	4 885 683	468 210
Primes d'émission, de fusion, d'apport...	3 218 870	2 516 922	701 948
Écarts de réévaluation			
Réserve légale	488 569	488 569	
Réserves statutaires ou contractuelles			
Réserves réglementées			
Autres réserves			
Report à nouveau	10 580 510	8 284 742	2 295 768
Résultat de l'exercice	288 935	2 295 767	-2 006 832
Subventions d'investissement			
Provisions réglementées	43 989	39 591	4 398
Résultat de l'exercice précédent à affecter			
<b>Total (I)</b>	<b>19 974 766</b>	<b>18 511 274</b>	<b>1 463 492</b>
Produits des émissions de titres participatifs			
Avances conditionnées			
<b>Total (II)</b>			
<b>Provisions pour risques et charges</b>			
Provisions pour risques			
Provisions pour charges			
<b>Total (III)</b>			
Emprunts et dettes			
Emprunts obligataires convertibles	3 500 000	2 559 932	940 068
Autres Emprunts obligataires			
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit			
. Emprunts	657 821	682 008	-24 187
. Découverts, concours bancaires	1 000	483	517
Emprunts et dettes financières diverses			
. Divers			
. Associés	4 522 136	5 483 117	-960 981
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours			
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	995 473	999 130	-3 657
Dettes fiscales et sociales			
. Personnel	193 147	211 708	-18 561
. Organismes sociaux	155 291	196 642	-41 351
. État, impôts sur les bénéficiaires			
. État, taxes sur le chiffre d'affaires	166 010	204 339	-38 329
. État, obligations cautionnées			
. Autres impôts, taxes et assimilés			
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés			
Autres dettes	67 248	68 465	-1 217
Instruments de trésorerie			
Produits constatés d'avance	1 350		1 350
<b>Total (IV)</b>	<b>10 259 476</b>	<b>10 405 824</b>	<b>-146 348</b>
Écart de conversion passif	(V)		
<b>TOTAL PASSIF (I À V)</b>	<b>30 234 242</b>	<b>28 917 098</b>	<b>1 317 144</b>





## 1.2. Compte de résultat

(en €)	Exercice clos le 31/12/2016 (12 mois)			Exercice précédent 31/12/2015 (12 mois)	Variation absolue	%
	France	Exportations	Total	Total		
Ventes de marchandises						
Production vendue biens						
Production vendue services	5 160 546	41 680	5 202 226	4 819 884	382 342	7,93
<b>Chiffres d'affaires Nets</b>	<b>5 160 546</b>	<b>41 680</b>	<b>5 202 226</b>	<b>4 819 884</b>	<b>382 342</b>	<b>7,93</b>
Production stockée						
Production immobilisée				62 165	-62 165	-100
Subventions d'exploitation						
Reprises sur amort. et prov., transfert de charges			19 828	15 506	4 322	27,87
Autres produits			61 405	59 494	1 911	3,21
<b>Total des produits d'exploitation (I)</b>			<b>5 283 458</b>	<b>4 957 049</b>	<b>326 409</b>	<b>6,58</b>
Achats de marchandises (y compris droits de douane)			3 254 448	2 898 202	356 246	12,29
Variation de stock (marchandises)						
Achats de matières premières et autres approvisionnements						
Variation de stock (matières premières et autres approv.)						
Autres achats et charges externes			883 061	873 798	9 263	1,06
Impôts, taxes et versements assimilés			48 111	36 554	11 557	31,62
Salaires et traitements			1 153 588	1 166 445	-12 857	-1,10
Charges sociales			475 344	499 252	-23 908	-4,79
Dotations aux amortissements sur immobilisations			29 992	40 600	-10 608	-26,13
Dotations aux provisions sur immobilisations						
Dotations aux provisions sur actif circulant						
Dotations aux provisions pour risques et charges						
Autres charges			31 917	97 505	-65 588	-67,27
<b>Total des charges d'exploitation (II)</b>			<b>5 876 461</b>	<b>5 612 355</b>	<b>264 106</b>	<b>4,71</b>
<b>RÉSULTAT EXPLOITATION (I-II)</b>			<b>-593 003</b>	<b>-655 306</b>	<b>62 303</b>	<b>9,51</b>
Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun						
Bénéfice attribué ou perte transférée (III)						
Perte supportée ou bénéfice transféré (IV)						
Produits financiers de participations			950 111	879 060	71 051	8,08
Produits des autres valeurs mobilières et créances						
Autres intérêts et produits assimilés			72 440	32 206	40 234	124,93
Reprises sur provisions et transferts de charges			858 568	2 181 000	-1 322 432	-60,63
Différences positives de change						
Produits nets sur cessions valeurs mobilières placement			9 387	3 544	5 843	164,87
<b>Total des produits financiers (V)</b>			<b>1 890 507</b>	<b>3 095 810</b>	<b>-1 403 303</b>	<b>-45,33</b>
Dotations financières aux amortissements et provisions			220 000	99 084	-99 084	-100
Intérêts et charges assimilées			732 867	223 122	509 745	228,46
Différences négatives de change						
Charges nettes sur cessions valeurs mobilières de placement			6 132	11 827	-5 695	-48,15
<b>Total des charges financières (VI)</b>			<b>958 999</b>	<b>334 034</b>	<b>404 965</b>	<b>121,23</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER (V-VI)</b>			<b>931 507</b>	<b>2 761 776</b>	<b>-1 830 269</b>	<b>-66,27</b>
<b>RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT (I-II+III-IV+V-VI)</b>			<b>338 505</b>	<b>2 106 471</b>	<b>-1 767 966</b>	<b>-83,93</b>
Produits exceptionnels sur opérations de gestion						
Produits exceptionnels sur opérations en capital						
Reprises sur provisions et transferts de charges			29 817		29 817	N/S
<b>Total des produits exceptionnels (VII)</b>			<b>29 817</b>		<b>29 817</b>	<b>N/S</b>
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion			105 415	178 462	-73 047	-40,93
Charges exceptionnelles sur opérations en capital						
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions			4 398	8 798	-4 400	-50,01
<b>Total des charges exceptionnelles (VIII)</b>			<b>109 813</b>	<b>187 260</b>	<b>-77 447</b>	<b>-41,36</b>
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (VII-VIII)</b>			<b>-79 996</b>	<b>-187 260</b>	<b>107 264</b>	<b>57,28</b>
Participation des salariés (IX)						
Impôts sur les bénéfices (X)			-30 426	-376 556	346 130	91,92
<b>Total des produits (I+III+V+VII)</b>			<b>7 203 782</b>	<b>8 052 859</b>	<b>-849 077</b>	<b>-10,54</b>
<b>Total des charges (II+IV+VI+VIII+IX+X)</b>			<b>6 914 847</b>	<b>5 757 092</b>	<b>1 157 755</b>	<b>20,11</b>
<b>RÉSULTAT NET</b>			<b>288 935</b>	<b>2 295 767</b>	<b>-2 006 832</b>	<b>-87,41</b>
Dont Crédit-bail mobilier			19 831	13 706	6 125	44,69
Dont Crédit-bail immobilier						



## 2. Annexes aux comptes sociaux

### 2.1. Préambule

L'exercice social clos le 31 décembre 2016 a une durée de 12 mois.

L'exercice précédent clos le 31 décembre 2015 avait une durée de 12 mois.

Le total du bilan de l'exercice avant affectation du résultat est de 30 234 241,94 €.

Le résultat net comptable est un bénéfice de 288 935,23 €.

Les informations communiquées ci-après font partie intégrante des comptes annuels arrêtés le 25 avril 2017 qui ont été établis par les dirigeants.

### 2.2. Règles et méthodes comptables

#### Principes comptables

Les conventions ci-après ont été appliquées en accord avec le P.C.G. 2016 – Règlement ANC n° 2016-07 du 4 novembre 2016 (homologué par arrêté du 26 décembre 2016) dans le respect du principe de prudence, conformément aux règles de base suivantes :

- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- indépendance des exercices.

Et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

Les comptes annuels ont été établis en respectant le principe de continuité d'exploitation.

#### Autres immobilisations incorporelles

Le poste « autres immobilisations incorporelles » correspond à des immobilisations incorporelles en cours.

#### Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont inscrites à l'actif pour leur coût d'acquisition.

Les biens susceptibles de subir une dépréciation sont amortis.

Les amortissements sont calculés en mode linéaire selon les durées attendues d'utilisation suivantes :

- Mobiliers et Agencements divers : 3 à 9 ans
- Matériels informatique : 3 ans
- Mobiliers : 5 ans

#### Immobilisations financières autres que les titres de participation

Elles correspondent à des dépôts de garantie.

#### Créances

Les dépréciations des créances douteuses sont enregistrées lorsqu'il devient probable que la créance ne sera pas encaissée et qu'il est possible d'estimer raisonnablement le montant de la perte.

#### Trésorerie

Ce poste comprend des comptes courants ouverts auprès d'établissements de crédit ainsi que des actions propres.

#### Reconnaissance des revenus

Les revenus de la Société sont principalement constitués de prestations de services, facturées selon la méthode de l'avancement des travaux.

#### Changement de méthode

Il n'y a eu aucun changement de méthode dans l'exercice.

#### Faits marquants de l'exercice

Augmentation de capital :

- Le 28 décembre 2016, aux termes d'une décision du Président Directeur Général en date du 1<sup>er</sup> décembre 2016 agissant sur subdélégation du Conseil d'administration du 16 novembre 2016, le capital social a été augmenté d'une somme de 468 k€, par création de 631 031 actions nouvelles émises au prix de 1,95 € avec une prime d'émission globale de 762 k€.



- Les frais liés à l'augmentation de capital de 60 k€ ont été imputés sur le montant de la prime d'émission (Méthode préférentielle depuis l'avis CU CNC n° 2000-D du 21 décembre 2000).

Renégociation des obligations convertibles émises en 2013 se traduisant par :

- Remboursement des OC 2013 : 2,5 M€ en capital
- Paiement d'une prime de non conversion de 500 k€
- Souscription d'un nouvel emprunt obligataire convertible en actions (OC 2016) d'un montant de 3,5 M€ aux mêmes conditions financières (taux global de 9%) avec décalage des périodes de remboursement (cf. paragraphe Notes sur le bilan passif - Etat des dettes)

Extension de l'objet social à l'activité suivante : « La facturation de toutes prestations relatives aux activités de chacune des filiales du groupe ».

Renouvellement du mandat d'administrateur de Monsieur Thierry SERGENT.

Nomination d'un nouvel administrateur Monsieur Vincent BAZI.

MAKHEIA Group a obtenu en mars 2016 par BPI France la qualification « Entreprise innovante ».

Préfinancement du CICE 2015 auprès de BPI France.

### Événements postérieurs

Aucun événement n'est à signaler.

## 2.3. Autres éléments significatifs de l'exercice

### Comptabilisation et présentation du Crédit impôt compétitivité et emploi (CICE) :

Le CICE est comptabilisé au rythme de l'engagement. Il est à prendre en compte au fur et à mesure de l'engagement des charges de rémunérations correspondantes.

La comptabilisation du CICE a été réalisée par l'option d'une diminution des charges de personnel, crédit d'un sous-compte 64 (ANC, note d'information du 28 février 2013).

Au 31 décembre 2016, le montant du CICE de la société MAKHEIA Group s'est élevé à 14 k€. Comme le CICE 2015, il sera utilisé pour reconstituer le besoin en fonds de roulement.

En 2016, la société MAKHEIA Group a obtenu un préfinancement du CICE du Groupe pour un montant de 186 k€ auprès de BPI France. En contrepartie, la Société a cédé à BPI sa créance à concurrence d'un montant de 219 k€

### Intégration fiscale

#### Identité de la société mère

SA MAKHEIA GROUP, 125 rue de Saussure 75017 Paris

#### Périmètre d'intégration fiscale

SA MAKHEIA Group

SAS MAKHEIA AFFINITY

SA IMAGE FORCE

SAS SEQUOIA

SAS MAKHEIA LFI

SAS BIG YOUTH

#### Modalité de répartition de l'impôt

Chaque société calcule et comptabilise l'impôt comme si elle n'était pas intégrée fiscalement. L'économie d'impôt provenant de la compensation des résultats fiscaux reste acquise à la société mère.

#### Charges d'impôt théorique

Aucune charge d'impôt sur les sociétés n'a été comptabilisée au 31 décembre 2016.

Il en aurait été de même en l'absence d'intégration fiscale.



## 2.4. Notes sur le bilan actif

### Actif immobilisé

Les mouvements de l'exercice sont détaillés dans les tableaux ci-dessous :

#### Immobilisations brutes

Actif immobilisé (en €)	À l'ouverture	Augmentation	Diminution	À la clôture
Immobilisations incorporelles	62 165			62 165
Immobilisations corporelles	168 711	5 502	33 203	141 010
Immobilisations financières	27 233 406		2 756	27 230 651
<b>TOTAL</b>	<b>27 464 283</b>	<b>5 502</b>	<b>35 959</b>	<b>27 433 826</b>

#### Amortissements et provisions d'actif

Amortissements et provisions (en €)	À l'ouverture	Augmentation	Diminution	À la clôture
Immobilisations incorporelles				
Immobilisations corporelles	109 036	29 419	33 203	105 253
Titres mis en équivalence				
Autres immobilisations financières	5 203 683	220 000	855 806	4 567 877
<b>TOTAL</b>	<b>5 312 719</b>	<b>249 419</b>	<b>889 009</b>	<b>4 673 130</b>

Détail des immobilisations et amortissements en fin de période

Nature des biens immobilisés (en €)	Montant	Amortis.	Valeur nette
Installations, agencements, aménagements	75 589	56 950	18 639
Matériel vidéo	2 104	1 086	1 018
Matériel informatique	7 424	5 486	1 938
Matériel informatique Groupe	37 383	36 119	1 264
Mobilier	9 406	5 500	3 906
Œuvres d'art	7 824		7 824
Immobilisations incorporelles en cours	62 165		62 165
Matériel de bureau	1 279	112	1 167
<b>TOTAL</b>	<b>203 176</b>	<b>105 253</b>	<b>97 923</b>

#### Immobilisations financières

Valeur Brute (en k€)	31/12/2015	Acquisition	Sortie	31/12/2016
		2016	2016	
DÉPÔT DE GARANTIE	236		3	233
MAKHEIA AFFINITY	14 151			14 151
LA FORME INTERACTIVE	1 131			1 131
AGENCE TEYMOUR	518			518
IMAGE FORCE	8 601			8 601
LA DEUXIÈME MAISON	550			550
BIG YOUTH	1 965			1 965
ACTIONS PROPRES	81			81
<b>TOTAL</b>	<b>27 233</b>		<b>3</b>	<b>27 231</b>

Dépréciation (en k€)	31/12/2015	Dotation 2016	Reprise 2016	31/12/2016
MAKHEIA AFFINITY	4 721		853	3 869
LA FORME INTERACTIVE	479	220		699
ACTIONS PROPRES	3		3	
<b>TOTAL</b>	<b>5 203</b>	<b>220</b>	<b>856</b>	<b>4 568</b>

#### Méthodes d'évaluation

Les titres des filiales ont été évalués en retraitant les capitaux propres d'une valeur de fonds de commerce qui intègre les tests de dépréciation des actifs incorporels (GOODWILL) réalisés au niveau des filiales auxquelles ces actifs peuvent être affectés. Les Goodwill sont affectés au moment de leur première comptabilisation en consolidation. La valeur d'utilité est déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs qui seront générés par les actifs testés. L'actualisation est réalisée à un taux global de 9%.

La valorisation est déterminée sur la base d'un business plan à 10 ans.

La prise en compte des goodwill en fonction des unités génératrices de trésorerie est cohérente avec la manière dont le management du Groupe suit la performance des opérations et apprécie les synergies liées aux acquisitions.



Lorsque la valeur des titres réévalués est inférieure à la valeur nette comptable, une provision pour dépréciation est comptabilisée.

Lorsque la valeur des titres réévalués est supérieure à la valeur nette comptable, nous appliquons un coefficient de pondération destiné à répartir la reprise de provision sur plusieurs exercices afin de s'assurer de la pérennité de celle-ci.

Ainsi au 31 décembre 2016, la dépréciation pour les titres MAKHEIA AFFINITY a été reprise à hauteur de 853 k€ et la dépréciation des titres MAKHEIA LFI a été augmentée de 220 k€.

### État des créances

État des créances (en €)	Montant brut	À un an	À plus d'un an
Actif immobilisé	233 213		233 213
Actif circulant & charges d'avance <sup>(1)</sup>	6 955 596	6 955 596	
<b>TOTAL</b>	<b>7 188 809</b>	<b>6 955 596</b>	<b>233 213</b>

(1) Groupe et Associés = 5 366 524 €

### Provisions pour dépréciation

Nature des provisions (en €)	À l'ouverture	Augmentation	utilisées	non utilisées	À la clôture
Stocks et en-cours					
Comptes de tiers					
Comptes financiers	2 762			2 762	
<b>TOTAL</b>	<b>2 762</b>			<b>2 762</b>	

### Produits à recevoir par postes du bilan

Produits à recevoir (en €)	Montant
Immobilisations financières	
Clients et comptes rattachés	488 737
Autres créances	1 014
Disponibilités	
<b>TOTAL</b>	<b>489 751</b>

### Charges constatées d'avance

Les charges constatées d'avance ne sont composées que de charges ordinaires dont la répercussion sur le résultat est reportée à un exercice ultérieur. Au 31 décembre 2016, elles s'élèvent à 281 132 €.

### Charges à répartir

Charges à répartir (en €)	Valeur nette
Charges différées	
Frais d'acquisition des immob.	
Frais d'émission des emprunts	5 828
Charges à étaler	
<b>TOTAL</b>	<b>5 828</b>

### Stocks

Il n'existe aucun stock.

### Clients et autres créances

Les créances sont évaluées à leur valeur nominale. Une dépréciation est constituée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

Au 31 décembre 2016, aucune dépréciation n'a été constatée.

### Valeurs mobilières de placement

Il n'existe pas de valeurs mobilières au 31 décembre 2016 autres que les actions propres.

La société MAKHEIA Group détient au 31 décembre 2016, 8 838 de ses propres actions inscrites en VMP.

Actions propres (en €)	nombre	VN	montant
Actions Gilbert Dupont	8 838	2.65	23 421
<b>TOTAL</b>	<b>8 838</b>		<b>23 421</b>

Au 31 décembre 2016, reprise de la dépréciation des actions propres pour 2 762 €.

### Disponibilités

Les disponibilités correspondent au solde de comptes courants bancaires pour 400 k€.



## 2.5. Notes sur le bilan passif

### Capital social

Mouvements des titres	Nombre	Val. nominale	Capital social
Titres en début d'exercice	6 584 680	0,74	4 885 683
Titres émis	631 031	0,74	468 210
Titres remboursés ou annulés			
<b>TITRES EN FIN D'EXERCICE</b>	<b>7 215 711</b>	<b>0,74</b>	<b>5 353 893</b>

### Variation des capitaux propres

	En €
Au 1 <sup>er</sup> janvier	18 511 274
Augmentations de capital	468 210
Variation de la prime d'émission <sup>(1)</sup>	701 948
Résultat de l'exercice	288 935
Provisions réglementées	4 398
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>19 974 766</b>

### Provisions

Nature des provisions (en €)	À l'ouverture	Augmentation	Utilisées	Non utilisées	À la clôture
Provisions réglementées	39 591	4 398			43 989
Provisions pour risques et charges					
<b>TOTAL</b>	<b>39 591</b>	<b>4 398</b>			<b>43 989</b>

### État des dettes

État des dettes (en €)	Montant total	De 0 à 1 an	De 1 à 5 ans	Plus de 5 ans
Établissements de crédit <sup>(1)</sup>	4 158 821	179 739	3 979 082	
Dettes financières diverses <sup>(2)</sup>	4 522 136	4 522 136		
Fournisseurs	995 473	995 473		
Dettes fiscales et sociales	514 448	514 448		
Dettes sur immobilisations				
Autres dettes	67 248	67 248		
Produits constatés d'avance	1 350	1 350		
<b>TOTAL</b>	<b>10 259 476</b>	<b>6 280 394</b>	<b>3 979 082</b>	

(1) À moins que le droit d'attribution d'actions attaché à l'emprunt obligataire d'un montant de 3 500 000 € ne soit exercé, les dites obligations seront amorties annuellement, par tiers à compter du 31 décembre 2019 par remboursement à hauteur de 40% (soit une PNC de 238 k€), le 31 décembre 2020 par remboursement à hauteur de 30% (soit une PNC de 241 k€) et le 31 décembre 2021 par remboursement à hauteur de 30% (soit une PNC de 308 k€)

(2) Groupe & associés = 4 522 136 €

### Charges à payer par postes du bilan

Charges à payer (en €)	Montant
Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit	1 000
Emprunts et dettes financières divers	
Fournisseurs	373 455
Dettes fiscales et sociales	179 898
Autres dettes	
<b>TOTAL</b>	<b>554 352</b>

### Produits constatés d'avance

Les produits constatés d'avance ne sont composés que de produits ordinaires dont la répercussion sur le résultat est reportée à un exercice ultérieur. Au 31 décembre 2016, ils s'élevaient à 1 350 €.



## 2.6. Notes sur le compte de résultat

### Ventilation du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires correspond principalement à des prestations de services aux filiales.

### Charges et produits financiers

Libellés	En €	Libellés	En €
Intérêts et charges assimilés	131 446	Produits financiers sur participation	950 111
Intérêts comptes courants	101 420	Intérêts comptes courants	72 440
Autres charges financières (prime de non-conversion des OC 2013)	500 000	Produits des valeurs mobilières de placement	9 387
Charge sur cession d'actions propres	6 132	Reprise de provision sur dépréciation d'immobilisations financières	858 568
Provision sur dépréciation d'immobilisations financières	220 000		
<b>TOTAL DES CHARGES FINANCIÈRES</b>	<b>958 999</b>	<b>TOTAL DES PRODUITS FINANCIERS</b>	<b>1 890 507</b>

La société MAKHEIA Group a reçu 950 111 € de dividendes au cours de l'exercice 2016.

### Charges et produits exceptionnels

Au 31 décembre 2016, les charges et produits exceptionnels concernent les éléments suivants :

Libellés (en €)	Charges exceptionnelles	Produits exceptionnels
Autres charges exceptionnelles	105 415	
Dotation aux amortissements dérogatoires	4 398	
Transferts charges exceptionnelles		29 817
<b>TOTAL</b>	<b>109 813</b>	<b>29 817</b>

### Ventilation de l'impôt sur les bénéfices

Niveau de résultat (en €)	Avant impôt	Impôt	Après impôt
Résultat d'exploitation	-593 003	-30 426	-562 577
Résultat financier	931 507		931 507
Résultat exceptionnel	-79 996		-79 996
Participation des salariés			
<b>TOTAL</b>	<b>258 509</b>	<b>-30 426</b>	<b>288 935</b>

### Incidence des évaluations fiscales dérogatoires

Incidence fiscale du dérogatoire (en €)	Montant
Résultat net de l'exercice	288 935
Impôts sur les bénéfices	-30 426
Résultat comptable avant impôts	258 509
Variation des provisions réglementées	4 398
<b>RÉSULTAT HORS IMPÔTS ET DÉROGATOIRES</b>	<b>262 907</b>

### Accroissements et allègements de la dette future d'impôts

Accroissements et allègements (en €)	Montant	Impôts
Accroissements		
Provisions réglementées		
Subventions à réintégrer au résultat		
Allègements futurs liés aux jetons de présence à payer constatés à la clôture		
Allègements futurs liés aux frais d'achat de titres de participation inscrits en charge		
Provision dépréciation de titre de participation non déductible l'année de dotation		
Provision dépréciation d'actions propres non déductible l'année de dotation		
Total des déficits exploit. Reportables	1 382 892	460 964
Total des amortissements différés		
Total des moins-values à long terme		
<b>TOTAL</b>	<b>1 382 892</b>	<b>460 964</b>



## 2.7. Autres informations

### Effectif moyen

Catégories de salariés	Salariés
Cadres	14
Agents de maîtrise et techniciens	
Employés	1
Ouvriers	
Apprentis sous contrat	1
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>

### Rémunération des dirigeants

La rémunération des principaux dirigeants s'est élevée à un montant de 484 k€ en 2016.

La part du capital détenue par les membres du Conseil d'Administration représente 1 972 057 actions, soit 27,33% du capital de la société au 31 décembre 2016.

Aucune avance n'a été consentie aux dirigeants au cours de l'exercice.

Aucune somme n'est allouée au titre des jetons de présence pour l'année 2016.

Il n'existe aucun autre avantage (avantages postérieurs à l'emploi, autres avantages à long terme, indemnités de fin de contrat, paiement en actions) au 31 décembre 2016.

### Informations relatives au crédit-bail

En 2016, la société MAKHEIA Group a eu recours à des contrats de crédit-bail.

### Engagements financiers

La société MAKHEIA Group s'est portée caution auprès de la Société Générale en garantie d'un emprunt de sa filiale BIG YOUTH. Au 31 décembre 2016, le montant de la garantie s'élève à 30 k€.

Les titres BIG YOUTH, détenus par la société MAKHEIA Group, ont été nantis au profit du Crédit Lyonnais en garantie d'un emprunt de 500 k€ de nominal. Au 31 décembre 2016, le capital restant dû s'élève à 284 k€.

La société TEYMOUR a honoré la dernière échéance de son plan de redressement du 6 mars 2007, mis en place suite à l'ouverture d'une procédure de redressement judiciaire en date du 23 mai 2006.

La société MAKHEIA Group s'est portée caution auprès du CIC en garantie d'un emprunt de 300 k€ de sa filiale BIG YOUTH. Au 31 décembre 2016, le capital restant dû est de 218 k€. L'échéance finale de l'emprunt est le 25 juillet 2020.

### Engagements hors bilan

Au titre de son bail immobilier, la société MAKHEIA Group a pris les engagements de locations simples, fermes et irrévocables suivants :

- À moins d'un an : 963 k€
- À plus d'un an : 2 166 k€

### Engagements reçus

(en k€)	Montant
Découverts autorisés	550
<b>TOTAL</b>	<b>550</b>

### Engagement en matière de retraite

L'obligation d'engagement en matière de retraite est calculée selon la méthode des unités de crédit projetées, en tenant compte d'hypothèses actuarielles (taux de mortalité, taux de turn over, taux d'actualisation et taux d'augmentation de salaire). Les principales hypothèses actuarielles retenues par le Groupe sont les suivantes :

- Fort taux de turn-over (utilisation depuis le 31 décembre 2005 de taux de turn-over propres à la société actualisé au 31 décembre 2016) ;
- Taux d'accroissement des salaires : 2 % ;
- Taux d'actualisation : 1,48 % ;
- Âge de départ : 62 ans ;
- Départ volontaire.

Les indemnités de fin de carrière sont couvertes par un contrat chez Allianz Vie.

Au 31 décembre 2016, le montant de l'engagement majoré des charges sociales correspondantes s'élève à 55 k€ dont 26 k€ couvert par le contrat chez Allianz Vie.





## Entreprises liées

En €	MONTANT CONCERNANT LES ENTREPRISES	
	Liées	avec lesquelles la Sté a un lien de participation
<b>POSTES</b>		
Avances et acomptes sur immobilisations		
Participations (valeurs nettes)	22 348 607	
Créances rattachées à des participations		
Prêts		
Avances et acomptes versés sur commandes (actif circulant)		
Créances clients et comptes rattachés	488 737	
Autres créances	5 366 524	
Capital souscrit appelé non versé		
Emprunts obligataires convertibles		
Autres emprunts obligataires		
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		
Emprunt et dettes financières divers	4 522 136	
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	102 237	
Dettes sur immobilisation et comptes rattachés		
Autres dettes		
Produits de participation	950 111	
Autres produits financiers	72 440	
Charges financières (y compris dotations financières)	101 420	

## 2.8. Détail des postes concernés par le chevauchement d'exercice

Les comptes détaillés dans les tableaux suivants concernent les écritures comptables relatives à l'indépendance des exercices.

### Produits à recevoir

Produits à recevoir sur clients et comptes rattachés (en €)	Montant
F AE-CLT Makheia Affinity	224 002
F AE-CLT Sequoia	88 237
F AE-CLT Image Force	14 508
F AE-CLT Makheia LFI	28 963
F AE-CLT Agence Teymour	25 876
F AE-CLT La Deuxième Maison	9 411
F AE-CLT Big Youth	94 363
F AE-CLT Mlle Scarlett	3 377
<b>TOTAL</b>	<b>488 737</b>

Produits à recevoir sur autres créances (en €)	Montant
Frs avoirs à recevoir	531
Produit à recevoir	483
<b>TOTAL</b>	<b>1 014</b>

### Charges constatées d'avance

Charges constatées d'avance (en €)	Montant
Charges constatées d'avance	810
CCA abonnements	280 322
<b>TOTAL</b>	<b>281 132</b>

### Charges à payer

Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit (en €)	Montant
Banques - intérêts courus	1 000
<b>TOTAL</b>	<b>1 000</b>

Dettes fournisseurs et comptes rattachés (en €)	Montant
FRS-FAR frais généraux	271 217
FRS-FAR Sequoia	101 420
FRS-FAR La Deuxième Maison	817
<b>TOTAL</b>	<b>373 455</b>

Dettes fiscales et sociales (en €)	Montant
Provision congés payés	106 194
Charges/provision congés payés	47 787
Formation continue	16 578
Taxe d'apprentissage	9 339
<b>TOTAL</b>	<b>179 898</b>

### Produits constatés d'avance

Produits constatés d'avance (en €)	Montant
Produits constatés d'avance	1 350
<b>TOTAL</b>	<b>1 350</b>



## 2.9. Tableau des filiales et participations

Les données du dernier exercice clos sont exprimées en k€

Filiales et participations	Capital social	Capitaux propres autres que le capital social et avant l'exercice	Quote-part du capital détenu en %	Valeur brute des titres détenus	Valeur nette des titres détenus	Prêts et avances consenties par la Sté	Cautions et avals donnés par la Sté	C.A. H.T. du dernier exercice clos	Résultat du dernier exercice clos	Dividendes encaissés par la Sté dans l'exercice
<b>A - Renseignements détaillés concernant les filiales &amp; participations</b>										
<b>Filiales (plus de 50% du capital détenu)</b>										
MAKHEIA AFFINITY	1 100	123	100,00%	14 151	10 282	2 285		10 388	77	444
IMAGE FORCE	394	1 971	100,00%	8 601	8 601	1 028		2	286	506
MAKHEIA LFI	192	-356	100,00%	1 131	432	84		957	-63	
AGENCE TEYMOUR	225	82	100,00%	519	519	626		1 085	7	
LA DEUXIÈME MAISON	200	-185	100,00%	550	550	227		445	-59	
BIG YOUTH	300	450	100,00%	1 965	1 965	1 101	30	5 056	34	
<b>Participations (10 à 50% du capital détenu)</b>										
NÉANT										
<b>B - Renseignements globaux concernant les autres filiales &amp; participations</b>										

Il n'existe pas de filiale ou participation non reprise en A.



# RÉSULTATS DES 5 DERNIERS EXERCICES

En €

Nature des Indications / Périodes	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Durée de l'exercice	12 mois	12 mois	12 mois	12 mois	12 mois
<b>I - Situation financière en fin d'exercice</b>					
Capital social	5 353 893	4 885 683	4 885 683	4 436 252	4 436 252
Nombre d'actions émises	7 215 711	6 584 680	6 584 680	5 978 959	5 978 959
Nombre d'obligations convertibles en actions					
<b>II - Résultat global des opérations effectives</b>					
Chiffre d'affaires hors taxes	5 202 226	4 819 884	4 304 114	4 432 588	3 821 436
Bénéfice avant impôt, amortissements et provisions	-345 669	-113 307	14 464	897 467	239 129
Impôt sur les bénéfices	-30 426	-376 556	-235 231	-190 318	-154 128
Bénéfice après impôt, mais avant amortissements et provisions	-315 243	263 249	249 695	1 087 785	393 257
Bénéfice après impôt, amortissements et provisions	288 935	2 295 767	1 904 456	1 521 043	2 835 012
Montant des bénéfices distribués					
Participation des salariés					
<b>III - Résultat des opérations réduit à une seule action</b>					
Bénéfice après impôt, mais avant amortissements	-0,04	0,04	0,04	0,18	0,07
Bénéfice après impôt, amortissements provisions	0,04	0,35	0,29	0,25	0,47
Dividende versé à chaque action					
<b>IV - Personnel</b>					
Nombre de salariés	15	15	15	15	16
Montant de la masse salariale	1 153 588	1 166 445	1 174 173	1 123 830	1 192 762
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux	475 344	499 252	490 006	458 041	490 306



# ANNEXE 3

## RAPPORT SPÉCIAL

### DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES ASSEMBLÉE GÉNÉRALE D'APPROBATION DES COMPTES DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2016

Aux actionnaires,

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

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

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

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

#### **Conventions soumises à l'approbation de l'Assemblée générale**

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

#### **Conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale**

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention déjà approuvée par l'assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 26 avril 2017

Les Commissaires aux comptes

A.N.G.

CONSTANTIN ASSOCIÉS

Christophe NOS

Dominique LAURENT





DIGITAL • CONTENT • BUSINESS

**makheia** 