Document de référence

2010

Teleperformance

Transforming Passion into Excellence

TELEPERFORMANCE

DOCUMENT DE REFERENCE

1. Informations générales 3

2. Gouvernement d'entreprise 29

3. Actionnariat 77

4. Ressources humaines 88

5. Information financière concernant la Société 92

6. Assemblée générale annuelle 2011 174

7. Informations relatives au document de référence 218

Sommaire détaillé 222

REMARQUES GENERALES

Dans le présent rapport annuel, sauf indication contraire, les termes « Société » et « Teleperformance » renvoient à la société Teleperformance S.A. et le terme « Groupe » renvoie à la Société et ses filiales et participations.

Le présent rapport annuel contient des indications sur les objectifs et prévisions du Groupe, notamment à son paragraphe 6.1.3. Ces indications sont parfois identifiées par l'utilisation du futur, du conditionnel et de termes à caractère prospectif tels que « penser », « avoir pour objectif », « s'attendre à », « entend », « devrait », « ambitionner », « estimer », « croire », « souhaite », « pourrait », etc. Ces informations sont fondées sur des données, hypothèses et estimations considérées comme raisonnables par la Société. Elles sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment aux aléas de toute activité ainsi qu'à l'environnement politique, économique, financier, concurrentiel ou réglementaire. En outre, la matérialisation de certains risques décrits au paragraphe 1.4 « *Facteurs de risque* » du présent rapport annuel est susceptible d'avoir un impact sur les activités du Groupe et sa capacité à réaliser ses objectifs et prévisions.

Les déclarations prospectives, objectifs et prévisions figurant dans le présent rapport annuel peuvent être affectés par des risques connus ou inconnus, des incertitudes ou d'autres facteurs qui pourraient faire en sorte que les résultats futurs, les performances et les réalisations du Groupe soient significativement différents des objectifs et prévisions formulés ou suggérés. Ces facteurs peuvent inclure les évolutions de la conjoncture économique et commerciale, de la réglementation, ainsi que les facteurs exposés au paragraphe 1.4 « *Facteurs de risque* » du présent rapport annuel.

La Société ne prend aucun engagement ni ne donne aucune garantie sur la réalisation des objectifs et prévisions figurant dans le présent rapport annuel.

Les investisseurs sont invités à examiner attentivement chacun des facteurs de risque décrits au paragraphe 1.4 du présent rapport annuel avant de prendre leur décision d'investissement. La réalisation de tout ou partie de ces risques est susceptible d'avoir un effet négatif sur les activités, la situation, les résultats financiers du Groupe ou ses objectifs et prévisions. En outre, d'autres risques, non encore actuellement identifiés ou considérés comme non significatifs par le Groupe, pourraient avoir le même effet négatif et les investisseurs pourraient perdre tout ou partie de leur investissement.

1. Informations générales

1.1 Chiffres clés 4

1.2 Informations financières sélectionnées 6

1.3 Présentation de l'activité du Groupe 7

1.4 Facteurs de risque 13

1.5 Assurance – Couverture de risque 20

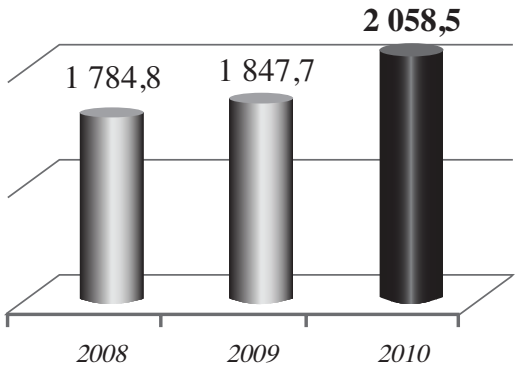
1.6 Propriétés immobilières et équipements 21

1.7 Organigramme simplifié 22

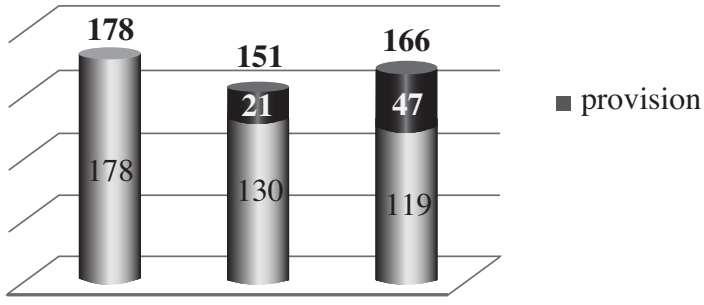
1.8 Renseignements concernant la Société 23

1.1 Chiffres clés

Chiffre d'affaires *(en millions d'euros)*

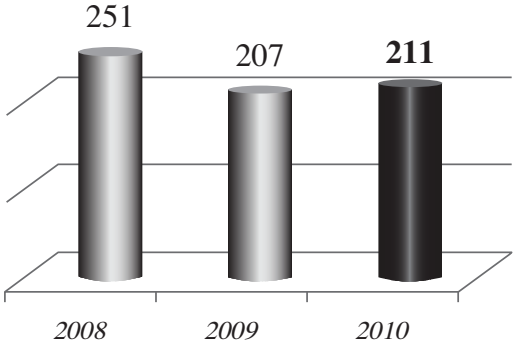


Résultat opérationnel *(en millions d'euros)*

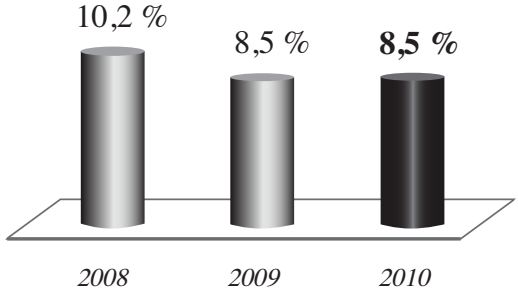


** Dont coûts de restructuration sur la France : 21 millions d'euros en 2009 et 47 millions d'euros en 2010.*

EBITDA[1] *(en millions d'€)*



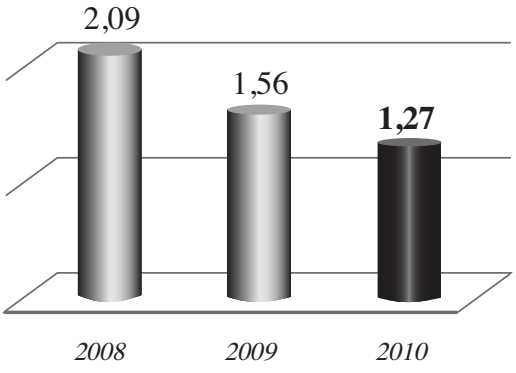
EBITA courant[2] *(en pourcentage du chiffre d'affaires)*



[1] *EBITDA : résultat opérationnel augmenté des dotations aux amortissements sur immobilisations corporelles et incorporelles.*

[2] *EBITA courant : résultat opérationnel avant dépréciation de goodwill, amortissement des incorporels liés aux acquisitions et restructuration France.*

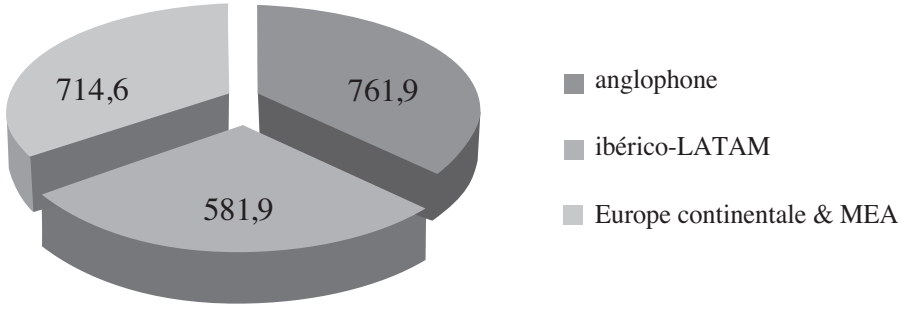
BPA – Bénéfice net dilué par action *(en euros)*



Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat net par action :

- *en 2008 : 55 687 676 ;*
- *en 2009 : 56 446 049 ;*
- *en 2010 : 56 557 993.*

Chiffre d'affaires par zones de management *(en millions d'euros)*



Total : 2 058 millions d'euros

1.2 Informations financières sélectionnées

	2010	2009
Chiffres clés consolidés (en millions d'€)		
Chiffre d'affaires	2 058,5	1 847,7
Résultat opérationnel	119,1	130,0
Résultat opérationnel (en % du chiffre d'affaires)	5,8 %	7,0 %
Résultat opérationnel avant amortissements (en % du chiffre d'affaires)	10,2 %	11,2 %
Résultat net de l'ensemble consolidé	74,3	88,8
Résultat net part du groupe	71,9	88,2
Données par action (en €)		
Résultat net de base et dilué par action	1,27	1,56
Dividende par action**	0,33	0,33
Actif (en millions d'€)		
Total actif non courant	1 114,6	954,1
Total actif courant	744,9	816,4
Total actif	1 859,5	1 770,5
Capitaux propres et dette nette (en millions d'€)		
Capitaux propres part du groupe	1 224,5	1 111,1
Intérêts minoritaires	6,2	2,9
Capitaux propres	1 230,7	1 114,1
Dette nette		
– Excédent de trésorerie*	1,1	11,0
Flux de trésorerie (en millions d'€)		
Capacité d'autofinancement	182,4	198,0
Flux de trésorerie d'exploitation	177,5	190,2
Investissements d'exploitation (net)	-100,6	-67,1
Investissements financiers (net)	-78,3	-96,3

* *Trésorerie et équivalents diminuée des passifs financiers courants et non courants.*

** *Tel que proposé à l'assemblée générale du 31 mai 2011.*

1.3 Présentation de l'activité du Groupe

1.3.1 Historique de la Société

Teleperformance a été créée à Paris en 1978 par Daniel Julien. Pendant ses premières années, la société offre ses services à une clientèle purement française.

Dès 1986, la Société devient leader du marché français et débute son expansion internationale en ouvrant ses premières filiales en Belgique et en Italie.

En 1989, Jacques Berrebi et Daniel Julien prennent la tête de la Société Rochefortaise de Communication, société-mère de Teleperformance, cotée à la bourse de Paris. Depuis cette date, ils ont développé ensemble le réseau mondial de Teleperformance.

Dès 1990, Teleperformance crée les premiers centres *outsourcés* de fidélisation clients et les premières enquêtes de satisfaction clients avant de s'implanter successivement aux Etats-Unis (1993), aux Philippines, à Singapour et en se renforçant significativement en Europe : Suède, Suisse, Norvège, Danemark, Grèce, Espagne, Pays-Bas et Finlande (1995-1998).

En 1999 et dans les années suivantes, Société Rochefortaise de Communication et Teleperformance se rapprochent pour créer SR Teleperformance. Le Groupe recentre alors ses activités sur les centres de contacts et devient un acteur mondial de l'outsourcing CRM. En 2003, le Groupe a décidé de se désengager de ses activités dans le marketing services et la communication santé pour se recentrer sur ses seules activités de centre de contacts.

Par la suite, le Groupe a poursuivi son développement international, procédant à la fois par acquisition mais aussi par croissance organique de sorte à être présent aujourd'hui dans 50 pays.

La Société a changé sa dénomination sociale en 2006 en Teleperformance.

1.3.2 Leader mondial de la relation client à distance

Teleperformance est depuis 2008 le leader mondial de la gestion de la relation client et est au service des entreprises et des services publics pour gérer tout ou partie de leur service :

- relations clients et citoyens,
- assistance technique,
- recouvrement de créances,
- actions commerciales, d'informations et de marketing.

Afin de répondre aux besoins spécifiques de chaque secteur d'activité en termes de relation client, Teleperformance a développé des offres dédiées répondant à ses spécificités.

Teleperformance gère environ 83 000 stations de travail informatisées et près de 120 000 salariés (équivalents temps-plein) répartis sur 268 sites dans 50 pays.

Le Groupe travaille dans plus de 66 langues et dialectes pour le compte d'importantes sociétés internationales dans de nombreux secteurs.

1.3.3 Implantation de Teleperformance

1.3.4 Faits marquants en 2010

1.3.4.1 Mise en place de nouvelles zones de management

L'activité du Groupe était répartie jusqu'au 31 décembre 2009 en trois grandes zones géographiques couvrant des marchés linguistiques différents : NAFTA, EMEA et « Autres » (LATAM, Asie- Pacifique).

Une nouvelle organisation a été mise en place en 2010 pour permettre d'ajuster les infrastructures managériales du Groupe à ses principaux marchés linguistiques et optimiser ainsi les effets de levier de proximité culturelle et d'intérêts économiques de chaque grande zone d'influence linguistique.

L'activité du Groupe s'articule désormais autour des trois grandes zones de management suivantes :

- la zone anglophone et Asie-Pacifique, qui regroupe les activités réalisées dans les pays suivants : Grande-Bretagne, Etats-Unis, Canada, Chine, Corée, Indonésie, Philippines, Singapour et Vietnam ;
- la zone ibérico-LATAM qui regroupe les activités réalisées dans les pays suivants : Argentine, Brésil, Chili, Colombie, Costa Rica, Salvador, Mexique, Espagne et Portugal ;
- la zone Europe continentale & MEA qui regroupe les activités réalisées dans l'ensemble des pays de la zone EMEA (Europe Middle Est & Africa), à l'exception de la Grande-Bretagne, de l'Espagne et du Portugal.

1.3.4.2 Chiffre d'affaires du Groupe à fin décembre

en millions d'€	2010	2009	Croissance à données publiées
Anglophone & Asie-Pacifique	761,9	687,0	10,90 %
Ibérico-LATAM	582,0	456,4	27,50 %
Europe continentale & MEA	714,6	704,2	1,50 %
Total	**2 058,5**	**1 847,6**	**11,40 %**

1.3.4.3 Croissance organique

Le Groupe a mis l'accent sur son développement organique au cours de l'année 2010. C'est ainsi que 3 pays ont fait l'objet d'une attention accrue : les Philippines, le Brésil et l'Inde qui ont été des zones de forte croissance organique.

- Un 7ème centre a ainsi été ouvert aux Philippines, portant à 8 500 le nombre total de stations de travail du Groupe et à 13 000 l'ensemble des effectifs dans le pays. Alphaland (Manille) a par ailleurs été sélectionnée comme siège de la région Asie pour le Groupe.
- Au Brésil, où le Groupe est implanté depuis 1998, 4 sites à Sao Paolo regroupent désormais 11 400 collaborateurs et le pays connait une très forte croissance (+ 26 %).
- En Inde, Teleperformance est présent depuis 2001 avec 3 centres et plus de 4 000 postes de travail. L'Inde constitue un axe de développement organique important ; le Groupe y sert, pour plus de 50 % de son activité, des clients domestiques.

Teleperformance a également ouvert en 2010 son premier centre au Costa Rica. Dans ce nouveau centre, le Groupe propose ses services dans sept langues différentes.

1.3.4.4 Acquisitions ciblées

En 2010, le Groupe a, par ailleurs, étendu sa couverture géographique par des acquisitions ciblées qui lui ont permis de s'implanter, de renforcer significativement sa présence dans certains pays ou de pénétrer de nouveaux segments de marché.

Ainsi, avec l'acquisition de 50 % du capital de TLScontact (chiffre d'affaires annuel : 7,2 millions d'euros), le Groupe s'est engagé en début d'année 2010 sur le segment des centres de contact dits « face to face » – partout où il est nécessaire d'établir un contact face à face. TLScontact est, par exemple, leader en Europe pour le service de demande de visa auprès des missions diplomatiques en Asie, au Moyen-Orient et en Afrique du nord.

En mars, Teleperformance s'est implantée en Turquie avec l'acquisition de 75 % du capital de Metis (chiffre d'affaires pour 2010 : 12 millions d'euros), l'un des acteurs majeurs des centres de contact externalisés dans ce pays. Metis apporte ses services à de grands comptes dans différents domaines d'activité, notamment dans le secteur informatique.

En juillet, Teleperformance a renforcé son offre aux Etats-Unis avec l'achat de la société américaine U.S. Solutions Group Inc (USSG) (chiffre d'affaires annuel : 17 millions de $ US), spécialisée dans les services clients, le support technique ainsi que dans la facturation des services par internet.

En août, le Groupe est devenu deuxième opérateur de centres de contacts externalisés au Royaume-Uni par l'acquisition de 100 % du capital de la société beCogent (quatre centres de contacts en Ecosse, chiffre d'affaires annuel : 50 millions de livres sterling).

1.3.4.5 Un palmarès inégalé

Après avoir reçu en 2009 trois récompenses majeures : *EMEA Market Leadership Award*, *North American Contact Center Outsourcer of the Year Award* et *Latin American Contact Center Outsourcer of the Year Award*, Teleperformance a amélioré encore son palmarès en 2010 avec un nombre record de prix : le Groupe arrive notamment en tête de la grille de leadership de l'institut IDC, est nommé n° 1 des centres de contacts outsourcés par le magazine *Customer Interaction Solutions*, arrive en tête de l'édition 2010 du « Black Book of Outsourcing » et reçoit six récompenses de la part des instituts « Datamonitor » et « Frost & Sullivan ».

Teleperformance Portugal et Teleperformance Brésil se sont également distinguées dans le cadre du classement *Great Place to Work* et Teleperformance UK (Grande-Bretagne) a été nommée *centre d'appels de l'année* par le magazine *Marketing*.

1.3.4.6 Réorganisation des activités en France

Affaiblie par le ralentissement de la demande de ses marchés clés et par la perte de contrats commerciaux significatifs pendant l'année 2009, Teleperformance France a présenté en juillet 2010 un second projet de réorganisation en vue de la sauvegarde de la compétitivité du Groupe avec un nouveau dispositif de production concentré sur 14 implantations contre 22 auparavant.

La filiale a signé en janvier 2011 avec les instances représentatives du personnel un accord sur son plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) après avoir reçu les avis finaux des partenaires sociaux. Mis en œuvre à partir du mois de février 2011 de sorte à être finalisé avant la fin du 1er semestre, ce projet constitue un élément clé du plan de transformation en profondeur de la filiale France. Teleperformance vise à rationaliser l'outil de production en réduisant le nombre de centres de 22 à 14 et, parallèlement, en réduisant les effectifs d'environ 600 personnes (voir le paragraphe C.8 « *Provisions* » de l'annexe aux comptes consolidés de la Société (page 125 du présent rapport annuel).

1.3.5 Teleperformance et ses filiales

La société mère Teleperformance SA exerce une activité de holding simple vis-à-vis de ses filiales et n'a pas d'activité économique.

La holding remplit également les fonctions de direction, de contrôle, d'assistance et de conseil pour les sociétés du Groupe et, à ce titre, perçoit des redevances.

Teleperformance perçoit par ailleurs une redevance de marque facturée à l'ensemble du réseau. La note 14 « *Relations avec les entreprises liées* » de l'annexe aux comptes sociaux (page 163 du présent rapport annuel) donne le détail des relations de la Société avec ses filiales.

La Société est également la société tête pour l'intégration fiscale des sociétés françaises du Groupe détenues à plus de 95 %.

Les renseignements détaillés sur les principales filiales de la société Teleperformance sont résumés dans le tableau des filiales et participations en annexe aux comptes sociaux (page 168 du présent rapport annuel).

1.3.6 Positionnement du Groupe

Le marché mondial des centres de contacts représente globalement 322 milliards de dollars US.

Le marché des centres de contacts externalisés représente 23 % de ce marché, soit environ 74 milliards de dollars US (source : IDC & Kaulkin Ginsberg).

Il regroupe deux activités distinctes :

– les activités dédiées à la gestion de la relation clients : il s'agit de prestations réalisées dans le cadre de la gestion des services clients, de l'assistance technique, de la vente et du marketing, estimées à 46 milliards d'US$ (source : IDC),

– l'activité recouvrement de créances, estimée à 28 milliards d'US$ (*source : Kaulkin & Ginsberg*).

Teleperformance est le leader mondial des fournisseurs de services des centres de contacts externalisés avec environ 3,7 % du marché.

1.3.6.1 Evolution du chiffre d'affaires du Groupe (en %)

2008		2009		2010	
Publié	Comparable*	Publié	Comparable*	Publié	Comparable*
12 %	8 %	3,50 %	-1,10 %	11,40 %	1,10 %

* *A périmètre et taux de change constant.*

Les cinq premiers acteurs de ce marché (*source : publications des sociétés*), classés par ordre décroissant du chiffre d'affaires exprimé en US$, sont les suivants :

	Pays	Chiffre d'affaires 2010 *(en millions d'US$)*	Parts de marché
Teleperformance (1)	**France**	**2 731**	**3,70 %**
Groupe Atento (1) (2)	Espagne	2 207	2,90 %
Convergys (3)	USA	1 839	2,50 %
NCO Group	USA	1 566	2,10 %
Sitel (4)	Canada	1 340	1,80 %

(1) Chiffres convertis en US$ sur la base de 1 €= 1,3269 US$ (taux moyen 2010).

(2) Le groupe Atento fait partie de Telefonica SA.

(3) CMG Division (Customer Management Group).

(4) La société Sitel fait partie du groupe Onex Corporation.

La priorité du Groupe est de poursuivre un développement rentable et harmonieux constitué à la fois de croissance organique et aussi d'acquisitions.

La volonté du Groupe est ainsi de continuer, en fonction des opportunités, le programme d'acquisitions ciblées de sociétés de taille moyenne qui présentent un business model solide et une complémentarité avec sa base client.

1.3.6.2 Investissements d'exploitation

Le montant des investissements d'exploitation nets réalisés au cours des trois derniers exercices est le suivant (en millions d'€) :

2008	2009	2010
68,8	67,1	100,6

Ces investissements ont été financés sur les fonds propres du Groupe.

1.3.7 Données caractéristiques des principales filiales

Les données caractéristiques des comptes sociaux des filiales dont le chiffre d'affaires est supérieur à 10 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe se présentent comme suit :

Données caractéristiques	**TP France** *(en K€)*	**TP USA** *(en KUS$)*
Actif non courant	94 403	334 355
Actif courant	151 908	167 679
Total actif	246 311	502 034
Capitaux propres	-21 229	145 550
Passif non courant	5 176	291 769
Passif courant	262 364	64 715
Total passif	246 311	502 034
Chiffre d'affaires	308 596	439 243
Résultat net	*** (78 063)**	**45 364**

* *Ce montant intègre une subvention de 81,2 millions d'euros envers ses filiales françaises opérationnelles.*

1.4 Facteurs de risque

1.4.1 Risques financiers

1.4.1.1 Risque de liquidité

Le risque de liquidité correspond au risque que le Groupe ne puisse honorer ses dettes lorsque celles-ci arriveront à échéance.

La politique de financement de Teleperformance est d'assurer à tout moment la liquidité nécessaire au financement des actifs du Groupe, de ses besoins de trésorerie à court terme et de son développement tant en terme de durée que de montants, et ce à moindre coût.

Depuis 2008, le Groupe mène une politique de centralisation automatisée de sa trésorerie avec les pays pour lesquels la législation le permet. En 2010, cette politique a été intensifiée de sorte que l'endettement et la trésorerie ont été réduits corrélativement de plus de 100 millions d'euros.

Pour les pays dont la législation ne permet pas de centralisation automatisée, la gestion de trésorerie à court terme est assurée par la direction opérationnelle des filiales, lesquelles disposent en général de lignes de crédit bancaire à court terme, auxquelles s'ajoutent dans certains cas des lignes confirmées auprès de la holding.

Toute opération de financement à moyen ou long terme est autorisée et supervisée par la direction financière du Groupe.

Pour assurer son financement, le Groupe a recours à des emprunts et lignes de crédit auprès des établissements de crédit.

Compte tenu notamment des fonds levés courant 2006 suite à l'augmentation de capital et de la conversion des obligations convertibles en février 2007, le Groupe est très peu endetté à la fin de l'exercice et dispose d'une trésorerie nette disponible de 1 million d'euros. En conséquence, le risque de liquidité est estimé faible.

Le Groupe a par ailleurs négocié début 2008 auprès de cinq établissements financiers une ligne de crédit syndiqué de 300 millions d'euros, prenant effet le 31 janvier 2008 pour une durée de 5 ans remboursable *in fine* et qui a été tirée à hauteur de 25 millions de dollars US et 30 millions d'euros au 31 décembre 2010. Cette ligne de crédit initialement prévue en euros est multidevises (€, USD, GBP) suite à un avenant signé en janvier 2009.

Les informations relatives au risque de liquidité figurent à la note C.9 « *Endettement financier net* » de l'annexe aux comptes consolidés de la Société (page 128 du présent rapport annuel).

1.4.1.2 Risque de crédit

Le risque de crédit représente le risque de perte financière pour le Groupe dans le cas où un client ou une contrepartie à un instrument financier viendrait à manquer à ses obligations contractuelles. Ce risque provient essentiellement des créances clients et des titres de placement.

Clients et autres débiteurs

L'exposition du Groupe au risque de crédit est influencée principalement par les caractéristiques individuelles des clients. Le profil statistique de la clientèle, incluant notamment le risque de défaillance par secteur d'activité et pays dans lequel les clients exercent leur activité est sans réelle influence sur le risque de crédit. Environ 7 % des produits du Groupe se rattache à des ventes avec son principal client et moins de 50 % au secteur d'activité des télécommunications et des fournisseurs d'accès internet. En revanche, il n'existe pas de concentration du risque de crédit au niveau géographique.

La majorité de nos clients possède une ancienneté de plus de deux ans avec le Groupe.

Le risque de crédit est suivi en permanence par la direction financière du Groupe sur la base de *reporting* mensuels et de comités de direction trimestriels.

S'agissant des créances clients et autres débiteurs, le Groupe ne demande pas de garantie spécifique.

Le Groupe détermine un niveau de dépréciation qui représente son estimation des pertes encourues relatives aux créances clients et autres débiteurs.

Garanties

Le Groupe apporte des garanties de bonne exécution des contrats à la demande de certains clients. Les garanties apportées sont mentionnées à la note F. « *Engagements et autres obligations contractuelles* » de l'annexe aux comptes consolidés de la Société (page 137 du présent rapport annuel).

1.4.1.3 Risque de change

Le Groupe est notamment exposé au risque de change sur les ventes qui sont libellées dans une monnaie autre que les monnaies fonctionnelles respectives des entités du Groupe, i.e. essentiellement le dollar américain (US$).

Des couvertures destinées à couvrir les risques de change sur le chiffre d'affaires sont mises en place par le Groupe depuis 2008, notamment pour couvrir le risque de parité entre le peso mexicain, le dollar canadien, le peso philippin et le dollar US. Ces couvertures sont plus amplement décrites à la note C.11 « *Instruments financiers* » de l'annexe aux comptes consolidés de la Société (page 132 du présent rapport annuel).

Le Groupe est également exposé à ce risque sur des emprunts et sur les engagements de rachat de titres auprès des minoritaires libellés dans des devises autres que l'euro ou la monnaie fonctionnelle des entités.

Il convient de signaler que :

- Le Groupe couvre les prêts en devises effectués aux filiales par des emprunts ou avances en devises libellés dans la même devise et de même échéance ou par des couvertures de change.
- Les principaux emprunts bancaires contractés par des entités du Groupe sont libellés dans la monnaie fonctionnelle du souscripteur.
- Les intérêts des emprunts sont libellés dans des devises identiques à celles des flux de trésorerie générés par les opérations sous-jacentes du Groupe, essentiellement l'Euro, l'US$ et la GB£. Cela fournit une couverture économique et ne nécessite pas de recourir à des dérivés.

Par ailleurs, suite à l'extension en 2010 du *cash pooling* à des pays en dehors de la zone euro des couvertures de change sont mises en place pour couvrir le risque de parité.

Enfin, le Groupe est exposé au risque de change par la conversion dans le cadre de la consolidation des états financiers des sociétés étrangères.

En ce qui concerne l'effet de conversion sur le chiffre d'affaires consolidé du Groupe, le tableau figurant à la note H. « *Risque de conversion dans le cadre de la consolidation* » de l'annexe aux comptes consolidés de la Société (page 139 du présent rapport annuel) indique la répartition du chiffre d'affaires par devise au cours des deux derniers exercices.

L'impact de l'évolution des taux de change sur le chiffre d'affaires, le résultat avant impôt et le résultat net part du Groupe sont indiqués aux notes D.1 « *Incidence de l'effet de change* » (page 134 du présent rapport annuel) et H. « *Risque de conversion dans le cadre de la consolidation* » (page 139 du présent rapport annuel) de l'annexe aux comptes consolidés de la Société.

1.4.1.4 Risque de taux

La faible sensibilité à l'évolution des taux liée à la structure financière à court terme peu endettée du Groupe, ne nécessite pas l'utilisation généralisée de produits dérivés et de couverture de taux. Le suivi du risque de taux est assuré au niveau du Groupe par le service financier de la holding.

L'exposition du Groupe à une variation de 1 % du taux d'intérêt sur la base de la situation au 31 décembre 2010, correspondant aux emprunts auprès des établissements de crédits et aux crédits baux, figure à la note C.9 « *Endettement financier net* » de l'annexe aux comptes consolidés de la Société (page 128 du présent rapport annuel).

La gestion des différents risques financiers est traitée aux notes A.26 « *Gestion du risque financier* » (page 112 du présent rapport annuel) et C.9 « *Endettement financier net* » (page 128 du présent rapport annuel) de l'annexe aux comptes consolidés de la Société.

1.4.2 Risques liés à l'activité

Le marché des centres de contacts externalisés est un marché fragmenté et concurrentiel. Face à cette concurrence et à la pression sur les prix qui en résulte, le Groupe poursuit le développement de son réseau international. Ce développement lui permet de proposer une offre élargie entre solutions *domestiques*, *nearshore* et *offshore*, dans un nombre plus important de langues.

1.4.2.1 Suivi des lois et des réglementations des pays dans lesquels le Groupe intervient

Dans chaque pays où le Groupe opère, le secteur des centres de contacts est soumis à des lois et des réglementations particulières.

Les gouvernements et les autorités de régulation envisagent régulièrement d'adopter des règlementations ayant pour objet de mieux protéger les consommateurs. Cela a été le cas aux Etats-Unis qui ont adopté en 2003 une réglementation permettant aux particuliers qui le souhaitent de ne plus être sollicités dans le cadre d'opérations de télémarketing.

Des plans d'actions ont été mis en place pour limiter l'impact de cette réglementation sur l'activité du Groupe en développant les activités de réception d'appels (service clients et assistance technique). Ainsi, en sept ans, l'activité réception d'appels dans la zone anglophone est passée de 38 % en 2003 à plus de 83 % à fin 2010.

Une réglementation similaire à celles en vigueur aux Etats-Unis peut être adoptée dans d'autres pays du monde. C'est pourquoi le Groupe suit son évolution et continue de développer sur l'ensemble de son réseau ses activités de réception d'appels qui sont prépondérantes au sein du Groupe ; elles représentent en effet, à la fin de l'exercice 2010, 79 % de l'ensemble des activités du Groupe, contre 76 % en 2009 et 72 % en 2008.

Pour autant, l'adoption dans un ou plusieurs pays de toute réglementation ayant un caractère restrictif pour les activités du Groupe, pourrait affecter l'activité du Groupe.

1.4.2.2 Une activité liée au développement et au succès des clients du Groupe

Le développement du Groupe est corrélé aux succès de ses clients et aux contrats qu'ils confient à Teleperformance. Des clauses contractuelles permettent d'obtenir des garanties sur certains critères d'activité, dont les volumes. Ce critère peut cependant faire l'objet d'une révision par le client. Le prix, déterminant pour certains secteurs d'activité de nos clients (notamment dans le domaine des télécommunications) est un autre élément qui peut impacter l'activité du Groupe.

1.4.2.3 Un portefeuille clients plus diversifié

Teleperformance dispose du portefeuille clients le plus diversifié du secteur. Le premier client du Groupe ne représente désormais plus que 7,0 % du chiffre d'affaires réalisé en 2010 contre 7,6 % en 2009 et 8,4 % en 2008. La part des cinq premiers clients est stable ; elle contribue à hauteur de 26,3 % du chiffre d'affaires consolidé 2010 contre 25,7 % en 2009 et 26,2 % en 2008.

Répartition du portefeuille clients

	2008	2009	2010
1er client*	8,4 %	7,6 %	7,0 %
Top 5	26,2 %	25,7 %	26,3 %
Top 10	35,5 %	36,2 %	36,9 %
Top 20	48,3 %	47,3 %	47,1 %
Top 50	65,9 %	64,9 %	64,6 %
Top 100	78,7 %	79,0 %	77,5 %

* *Le premier client de Teleperformance est Sprint Nextel.*

Cette diversification s'entend également en termes de secteurs d'activité des clients pour lesquels le Groupe opère.

Répartition par secteur d'activité

Le portefeuille clients par secteur d'activité a évolué comme suit :

(en % du chiffre d'affaires annuel)	2008	2009	2010
Télécoms, internet	52,0 %	50,5 %	49,2 %
Technologie, media	10,0 %	14,7 %	14,3 %
Services financiers	13,0 %	7,0 %	9,4 %
Assurances	5,0 %	3,3 %	2,2 %
Service public	4,0 %	4,6 %	2,6 %
Energie	4,0 %	3,6 %	4,1 %
Autres	12,0 %	16,3 %	18,2 %
Total	**100,0 %**	**100,0 %**	**100,0 %**

Le développement de l'activité réception d'appels conduit à accroître les revenus récurrents du Groupe, en allongeant la durée des contrats ; la durée de ces derniers variant entre deux et cinq ans.

(en % du chiffre d'affaires annuel)	2008	2009	2010
Réception d'appels	72,0 %	76,0 %	79,4 %
Emission d'appels	24,0 %	20,0 %	15,7 %
Autres	4,0 %	4,0 %	5,0 %

Répartition par secteur géographique des délais de règlement

S'agissant des délais de règlements, ils dépendent de la localisation des clients et se répartissent comme suit :

Répartition selon organisation en vigueur jusqu'au 31 décembre 2009

Région	2008	2009	2010
Europe	81	89	75
NAFTA	64	54	58
Autres	48	46	65
Ensemble du réseau	**72**	**72**	**67**

Répartition selon organisation en vigueur depuis le 1er janvier 2010

Région	2010
Anglophone et APAC*	59
Ibérico-LATAM	67
Europe continentale & MEA**	75
Ensemble du réseau	**67**

* *APAC : Asie Pacifique.*

** *MEA : Middle East and Africa.*

1.4.2.4 Sécurisation de la plateforme technologique

Teleperformance délivre ses services à ses clients à travers une plateforme technologique complexe qui intègre de nombreux aspects des technologies de l'information : téléphonie, équipement informatique et logiciels performants.

Un important nombre de filiales du Groupe (58 %) est relié en réseau par des lignes spécialisées.

Le Groupe s'assure que les sécurités et assurances nécessaires sont établies dans le cadre de ses activités.

Le Groupe met en œuvre un dispositif sécurisé pour garantir de manière optimale le suivi et la qualité de son activité en cas d'incidents technologiques.

1.4.2.5 Protection des données personnelles

L'activité conduit nos filiales à collecter, traiter, ou transmettre des informations personnelles nominatives concernant les clients de nos clients. Chacune des filiales a mis en place des procédures opérationnelles afin de (i) respecter la législation en vigueur tant au niveau de la collecte des données qu'au niveau du transfert de celles-ci et (ii) éviter tout accès non autorisé.

En effet, le Groupe souhaite non seulement respecter ses engagements contractuels vis-à-vis de ses clients mais aussi la législation très stricte en matière de protection des données personnelles.

Le non respect des dispositions légales et contractuelles pourrait avoir des conséquences susceptibles d'affecter la performance du Groupe.

1.4.2.6 Attractivité du Groupe pour recruter et retenir dirigeants et collaborateurs

Dans un secteur qui se caractérise par la grande mobilité de ses employés, le succès du Groupe dépend en grande partie de sa capacité à recruter, embaucher et retenir des employés et des cadres qualifiés et efficaces. Tout accroissement significatif du taux de turnover des employés a un impact sur les coûts de recrutement et de formation, mais aussi sur la qualité des services délivrés aux clients et donc, sur les résultats opérationnels.

Il s'agit donc d'un élément central en terme de stratégie. Le Groupe a annoncé en 2010 le recrutement d'un responsable ressources humaines au niveau monde.

La perte du concours de certains dirigeants pourrait avoir un impact défavorable sur les activités et les résultats du Groupe. Le Groupe a mis en place pour ces derniers des programmes d'intéressement et, en cas de départ, ceux-ci sont tenus à des engagements de non-débauchage et de non-concurrence.

1.4.3 Risques généraux

1.4.3.1 Risques liés au développement par acquisitions d'entreprises

Dans le cadre de sa stratégie de croissance externe, Teleperformance met en œuvre tous les moyens lui permettant une identification des cibles à acquérir, tant en matière de synergies que de risques liés à ces acquisitions.

Les goodwill inscrits à l'actif du bilan du Groupe font l'objet chaque année d'une évaluation pour déterminer s'ils doivent être dépréciés. Les hypothèses retenues en vue d'estimer les résultats et les flux de trésorerie prévisionnels lors de ces évaluations peuvent ne pas être confirmées par les résultats réels ultérieurs. Tout écart est alors pris en compte dans les résultats du Groupe.

Le montant des *goodwills* inscrits au bilan au 31 décembre 2010 s'élève à 709,4 millions d'euros et représente 38 % du total du bilan.

1.4.3.2 Risques liés aux opérations réalisées à l'international

Dans le cadre de son développement, le Groupe gère une partie importante de ses opérations à l'international et notamment dans certains pays émergents. Certains risques inhérents à la conduite d'opérations dans ces pays, tels que des délais de règlement tardifs, l'instabilité sociale, politique et économique, ou des changements inattendus dans les réglementations, pourraient avoir des conséquences sur ses opérations et affecter les résultats du Groupe si l'assurance ou la couverture de risque s'avérait impossible.

Répartition du chiffre d'affaires 2010 des filiales du Groupe par zones de risque

Sur la base des notes publiées à la fin du mois de février 2011 par la COFACE, qui suit de façon régulière l'évolution des pays et définit des notes par pays, le Groupe concentre par zone de production :

- 90,3 % de son activité dans des pays où la situation est considérée comme favorable et présentant peu de risques ou des risques acceptables ;
- 6,1 % de son activité dans des pays où la situation peut comporter des éléments d'incertitude ; ces pays regroupent notamment la Russie, l'Indonésie ou l'Egypte ;
- 3,7 % de son activité dans des pays où les perspectives économiques et politiques sont qualifiées de très incertaines ; il s'agit principalement de petits pays ainsi que de l'Argentine.

1.4.3.3 Autres risques

1.4.3.3.1 Fournisseurs

Les cinq premiers fournisseurs du Groupe représentent entre 15 % et 20 % des achats du Groupe.

Il s'agit principalement de fournisseurs en matériel informatique et d'opérateurs téléphoniques.

Cependant, le Groupe considère que ce risque est limité dans la mesure où il fait appel, pour une prestation ou un matériel donné, à plusieurs fournisseurs leaders sur leur marché.

1.4.3.3.2 Risques juridiques

Pour la Société et ses filiales, il n'existe pas :

- de réglementations juridiques particulières ou d'autorisation pour l'exercice des activités, à l'exception de celles mentionnées ci-dessus dans la partie risques liés à l'activité,
- de liens de dépendance,
- d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la Société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société ou du Groupe, mis à part les risques sociaux exposés au paragraphe 1.4.3.3.3 du présent rapport annuel.

Le Groupe est présent dans un certain nombre de pays dont le manquement à la législation pourrait l'exposer à des procédures ou des actions menées par des salariés ou des actionnaires.

1.4.3.3.3 Risques en matière sociale

Dans le cadre normal de ses activités, le Groupe est engagé dans un certain nombre de litiges à caractère social. Conformément aux principes comptables en vigueur, ces litiges font l'objet de provisions pour risques pour un montant de 11,5 millions d'euros qui concernent principalement des litiges avec des anciens salariés, notamment au Brésil et en France.

Par ailleurs, le Groupe a procédé à des restructurations dans le passé et, plus récemment, dans le cadre de Teleperformance France. Il n'est pas exclu que le Groupe procède, à l'avenir, à de nouvelles restructurations ou réorganisations de son activité. Ces restructurations ou réorganisations peuvent notamment consister en la fermeture de centres de contacts afin de s'adapter aux demandes d'un marché en constante évolution. Malgré l'attention particulière portée par la direction du Groupe à de telles restructurations ou réorganisations, celles-ci pourraient affecter les relations du Groupe avec ses salariés et, le cas échéant, déboucher sur des conflits sociaux, notamment des arrêts de travail, des grèves ou, d'une manière générale, des perturbations qui seraient susceptibles d'avoir une incidence défavorable sur l'image, l'activité, la situation financière ou les résultats du Groupe.

1.5 Assurance – Couverture de risque

1.5.1 Politique générale d'assurances du Groupe

Le Groupe et ses filiales ont mis en œuvre des polices d'assurance qui garantissent notamment les dommages aux biens, la perte d'exploitation, la responsabilité civile, les véhicules ainsi que des garanties spécifiques inhérentes à son activité et à sa couverture géographique.

Le Groupe n'a recours à aucune société captive et il n'existe pas de risques significatifs assurés en interne.

Au titre de l'exercice 2010, le montant des primes d'assurance s'élève à 5,4 millions d'€.

1.5.2 Evolution de la politique générale d'assurances du Groupe

Le Groupe analyse au cas par cas l'intégration des filiales dans son programme global d'assurance selon les législations locales et les opportunités d'optimisation des couvertures.

Ce processus d'intégration des filiales dans le programme global s'opère dans le respect des règlementations locales, les filiales mettant en œuvre localement les couvertures d'assurance obligatoires ainsi que les garanties couvrant leurs expositions spécifiques.

Au cours de l'année 2010 et dans le prolongement de l'action menée depuis le 1er janvier 2009, le Groupe a continué d'intégrer des filiales de la zone européenne dans son programme mondial de polices d'assurance.

A compter du 1er janvier 2011, les filiales des zones Amériques et Asie seront progressivement intégrées dans ce programme jusque là uniquement effectif sur la zone européenne.

Cette politique globale et centralisée répond à des objectifs d'harmonisation des couvertures, de rationalisation de la gestion des risques et d'optimisation des coûts de l'assurance.

Dans le cadre de cette politique, Teleperformance organise, en partenariat avec les services d'ingénierie des assureurs, des visites de sites permettant d'apprécier le niveau de protection et de prévention. Cette démarche contribue à l'appréciation approfondie des risques du Groupe par les assureurs et constitue un élément d'analyse indispensable à la négociation des couvertures d'assurance.

1.6 Propriétés immobilières et équipements

Les locaux exploités par les sociétés du Groupe font généralement l'objet de locations immobilières. La société Teleperformance est par ailleurs propriétaire d'un immeuble d'exploitation situé à Lyon (France), et ne détient plus d'ensemble immobilier de placement.

Le Groupe dispose de près de 83 000 stations de travail informatisées réparties sur 268 centres de contacts implantés dans 50 pays.

1.7 Organigramme simplifié

France

- 100 Teleperformance France
  - 100 Teleperformance Centre Est
  - 100 Teleperformance Centre Ouest
  - 100 Teleperformance Grand Sud
  - 100 Teleperformance Nord Champagne
  - 82 PGS
  - 100 Synerfil
- 100 Teleperformance EMEA
- 100 Teleperformance Intermédiation

Amériques

- 100 Teleperformance Group Inc. (États-Unis)
  - 100 TPUSA (États-Unis)
    - 100 The Answer Group (États-Unis)
    - 100 MMCC Solutions Philippines
    - 100 AllianceOne Inc. (États-Unis)
    - 100 CRM Services India (Inde)
    - 100 MMCC Solutions Canada (Canada)
  - 100 Americall Group Inc. (États-Unis)
  - 100 Merkafon de Mexico (Mexique)
    - 90 TP Nearshore (Mexique)
  - 100 Hispanic Teleservices Corp. (États-Unis/Mexique)
  - 100 TP Chili (Chili)
- 100 Sao Paulo Contact Ltd (Brésil)
  - 100 Teleperformance CRM (Brésil)
- 100 Full Sale Teleperformance (Argentine)
- 100 Citytech (Argentine)
- 100 Teledatos (Colombie)

Asie/Pacifique

- 95 Telemarketing Asia (Singapour)
  - 99 P.T. Telemarketing Indonesia (Indonésie)
  - 100 Teleservices Vietnam Co. (Vietnam)
- 100 Teleperformance Group Inc. (États-Unis)
  - 83 Hong Kong CRM Ltd (Hong Kong)
    - 100 North Asia Ltd CRM Technologies (Chine, Beijing)

Europe

- 100 Iberphone (Espagne)
  - 100 CEE Iberphone (Espagne)
- 95 ▲ Plurimarketing (Portugal)
- 100 In & out (Italie)
  - 100 O.B. Tel (Italie)
- 98 Teleperformance Unternehmensberatung (Autriche)
- 90 ▲ Centrum Telemarketingowe (Pologne)
- 90 ▲ Lion Teleservices CZ (république tchèque)
  - 70 Lion Teleservices SK (Slovaquie)
- 100 Société Européenne de Telemarketing (Belgique)
- 100 SCMG (Suisse)
  - 100 Liberty Call (Suisse)
  - 100 Extratel (Suisse)

Europe

- 100 Service 800 Teleperformance (Grèce)
  - 100 Direct Response Service (Grèce)
  - 96 Mantel (Grèce)
  - 51 Teleperformance Lebanon (Liban)
  - 100 Teleperformance Debtors Information services (Grèce)
  - 100 S 800 Customer Service Provider (Roumanie)
    - 100 The Customer Management Company (Roumanie)
  - 100 Service 800 Albania (Albanie)
  - 96 ▲ Service 800 Egypt (Egypte)
- 100 Teleperformance Nordic (Suède)
  - 100 Teleperformance Danemark AS (Danemark)
  - 100 Teleperformance Finland (Finlande)
  - 100 Teleperformance Norge (Norvège)
  - 100 Teleperformance Soderhamm (Suède)
- 98 ▲ MM Teleperformance Holdings Ltd (Royaume-Uni)
  - 100 BPS (Royaume-Uni)
  - 100 MM Teleperformance Ltd (Royaume-Uni)
    - 100 BPS Associates (Royaume-Uni)
    - 93 IMFS (Royaume-Uni)
    - 100 twenty4help RSA (Afrique du sud)
  - 100 beCogent (Royaume-Uni)
- 100 Luxembourg Contact Centers (Luxembourg)
  - 100 Techmar Europe (Belgique)
  - 100 Société Tunisienne de Telemarketing (Tunisie)
  - 100 Société Méditerranéenne de Teleservices (Tunisie)
  - 97 ▲ Russia Contact Center (Luxembourg)
    - 100 Direct Star (Russie)
  - 84 Mauritius Contact Center (Île Maurice)
    - 100 Compaña Salvadoreña de Teleservices (Salvador)
    - 82 Costa Rica Contact Center (Costa Rica)
  - 100 twenty4help Hambourg (Allemagne)
    - 100 allbyphone (Allemagne)
    - 100 twenty4help Dortmund (Allemagne)
  - 70 ▲ Photel (Hongrie)
  - 50 ▲ International Company of Institutional Services (Luxembourg)
  - 67 GN Research SA (Luxembourg)
    - 95 GN Research France (France)
      - 100 GN Research Opérations France
    - 100 GN Research (Italie)
    - 75 GN Research Germany (Allemagne)
    - 100 GN Research Tunisia (Tunisie)
    - 100 Albania Investment Holdings (île Maurice)
      - 100 Albania Marketing Service (Albanie)
  - 100 Société Anonyme Marocaine d'Assistance Client (Maroc)
  - 51 ▲ Ukrainian Contact Center (Ukraine)
    - 100 KCC
  - 100 Dutch Contact Centers (Hollande)
    - 100 Perfect Call (Pays-Bas)
    - 100 Telephilippines (Philippines)
  - 75 ▲ Metis Bilgisayar (Turquie)

▲ *Engagement de rachat des actionnaires minoritaires.*

1.8 Renseignements concernant la Société

1.8.1 Renseignements de caractère général concernant la Société

1.8.1.1 Identification

Dénomination sociale

Teleperformance

Forme juridique – législation applicable

Société anonyme à directoire et conseil de surveillance de droit français régie par ses statuts et les dispositions du Livre II du Code de commerce.

La Société a été créée en 1910 ; sa date d'expiration est le 9 octobre 2059, sauf prorogation ou dissolution anticipée.

Siège social

6,8 rue Firmin Gillot – 75015 Paris
Téléphone : + 33 (0) 1 55 76 40 80

Numéro du registre du commerce et des sociétés

301 292 702 R.C.S. Paris
Code APE : 7311Z

Lieu où peuvent être consultés les documents et renseignements relatifs à la Société

Siège social : 6,8 rue Firmin Gillot – 75015 Paris
www.teleperformance.com

1.8.1.2 Statuts

1.8.1.2.1 Objet social

La Société a pour objet en France et à l'étranger :

1 – Toutes opérations industrielles, commerciales, mobilières et immobilières de toutes natures ;

2 – La réalisation d'édition et la publication de tous documents, livres, ouvrages, revues, périodiques de toute nature ainsi que la promotion, le « merchandising », la publicité et la commercialisation directe ou indirecte de livres, publications et films ;

3 – Toutes activités, en qualité de prestataires de service, dans le domaine de la communication et de la publicité, Grand Public ou spécialisée ;

Dans le cadre de cette activité, la conception et la réalisation d'actions promotionnelles, de relations publiques, de marketing, de télémarketing et teleservices, d'achat d'espaces publicitaires, de régies publicitaires ainsi que l'édition et la production de tous ouvrages audiovisuels ;

4 – La création de succursales et agences en France et en tous pays, ainsi que la participation directe ou indirecte sous quelque forme que ce soit dans toutes les opérations pouvant se rattacher à l'objet précité par voie de création de sociétés nouvelles, souscriptions aux émissions de sociétés en formation, ou achat d'actions de sociétés constituées et de toute autre manière, ainsi que toutes prises de participations financières ;

5 – L'assistance, en qualité de Conseil tant pour le compte de tiers que pour le compte de ses filiales directes ou indirectes, en matière financière, commerciale, administrative, et juridique.

1.8.1.2.2 Administration de la Société

La Société est dirigée par un directoire placé sous le contrôle du conseil de Surveillance ; le nombre des membres du directoire est fixé par le conseil de surveillance sans pouvoir toutefois excéder le chiffre de cinq ou de sept, si les actions de la Société sont admises aux négociations sur un marché réglementé.

1.8.1.2.3 Exercice social

Du 1er janvier au 31 décembre, soit une durée de 12 mois.

1.8.1.2.4 Assemblées générales

Mode de convocation

La Société publie, avant la réunion de toute assemblée d'actionnaires, au bulletin des annonces légales obligatoires, 35 jours au moins avant la date de l'assemblée, un avis préalable tel que prévu à l'article R. 225-73 du Code de commerce.

La convocation des assemblées est faite par un avis inséré dans un journal habilité à recevoir les annonces légales dans le département du lieu du siège social, ainsi qu'au bulletin des annonces légales obligatoires quinze jours au moins avant la date de l'assemblée.

L'avis de convocation peut être modifié et republié si un ou plusieurs actionnaires ont demandé l'inscription de points ou de projets de résolutions à l'ordre du jour de l'assemblée.

Les actionnaires titulaires d'actions nominatives depuis un mois au moins à la date de l'insertion de l'avis de convocation sont en outre convoqués à toute assemblée par lettre ordinaire ou, sur leur demande et à leurs frais, par lettre recommandée, quinze jours au moins avant la date de l'assemblée.

Conformément aux articles R. 225-73 et R. 225-73-1, l'intégralité des documents et informations devant être publiés ou communiqués aux actionnaires avant l'assemblée générale mixte du 31 mai 2011, seront mis à leur disposition sur le site internet de la Société : www.teleperformance.com, vingt et un jours au moins avant la date de l'assemblée.

Conditions d'admission

Tout actionnaire a le droit de participer aux assemblées générales et aux délibérations personnellement ou par mandataire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, pourvu qu'elles soient libérées des versements exigibles.

Il est justifié du droit de participer à l'assemblée générale par l'enregistrement comptable des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application du septième alinéa de l'article L. 228-1 du Code de commerce, au troisième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

L'inscription ou l'enregistrement comptable des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité est constaté par une attestation de participation délivrée par ce dernier, en annexe au

formulaire de vote par correspondance ou de procuration ou à la demande de carte d'admission établie au nom de l'actionnaire ou pour le compte de l'actionnaire représenté par l'intermédiaire inscrit. Une attestation est également délivrée à l'actionnaire souhaitant participer physiquement à l'assemblée et qui n'a pas reçu sa carte d'admission le troisième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris.

A défaut d'assister personnellement à l'assemblée, un actionnaire peut voter par correspondance, donner une procuration à un autre actionnaire, son conjoint, son partenaire « pacsé », mais aussi à toute personne physique ou morale de son choix (pouvant être ou non actionnaire de la Société) mais qui doit justifier de son mandat, ou adresser une procuration à la Société sans indication de mandataire.

Les formules de vote par procuration et vote par correspondance sont adressées par la Société aux propriétaires de titres nominatifs. Ces formules sont adressées aux propriétaires de titres au porteur sur leur demande faite par écrit au plus tard six jours avant l'assemblée.

Les votes par correspondance ne sont pris en compte que pour les formules dûment remplies parvenues au siège social de la Société trois jours au moins avant la date de la réunion et accompagnées, pour les titres au porteur de l'attestation de participation sus visée.

Conditions d'exercice du droit de vote – droit de vote double

Chaque actionnaire a autant de voix qu'il possède ou représente d'actions.

Un droit de vote double est conféré à toutes actions libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis quatre ans au moins au nom du même actionnaire de nationalité française ou ressortissant d'un état membre de l'union européenne.

Cette disposition a été introduite dans les statuts de la Société par décision de l'assemblée générale extraordinaire du 26 juin 1985 fixant une durée de détention de 5 ans, ramenée à 4 ans par décision de l'assemblée générale extraordinaire du 17 juin 1996.

Les actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire en raison d'actions anciennes assorties d'un droit de vote double bénéficient d'un droit de vote double (article 35.2 des statuts)

Le droit de vote double cesse de plein droit pour toute action ayant fait l'objet d'une conversion au porteur ou d'un transfert, hormis tout transfert du nominatif au nominatif par suite de succession, de partage de communauté de biens entre époux ou de donation familiale, conformément à l'article L. 225-124 du Code de commerce.

1.8.1.2.5 Identification des porteurs de valeurs mobilières

La Société se réserve le droit de demander à tout moment, contre rémunération à sa charge, à l'organisme chargé de la compensation des titres, le nom, la nationalité et l'adresse de détenteurs de titres conférant le droit de vote dans les assemblées de la Société ainsi que la quantité de titres détenus par chacun d'eux et le cas échéant les restrictions dont les titres peuvent être frappés.

1.8.1.2.6 Seuils statutaires devant être déclarés en cas de franchissement de seuil

Absence d'obligation statutaire en cas de détention d'une fraction inférieure au vingtième du capital.

1.8.1.2.7 Modifications du capital

Les conditions auxquelles les statuts soumettent les modifications du capital et des droits respectifs des diverses catégories d'actions sont régies par les prescriptions légales, sans restriction particulière.

1.8.1.2.8 Clause statutaire susceptibles d'avoir une incidence sur la survenance d'un changement de contrôle

Néant.

1.8.2 Renseignements de caractère général concernant le capital

1.8.2.1 Capital social

1.8.2.1.1 Montant du capital social

A la date du présent rapport annuel, le capital social de la Société est de 141 495 120 euros, divisé en 56 598 048 actions d'une valeur nominale de 2,50 euros chacune, toutes entièrement libérées et de même catégorie. Au 31 décembre 2010, le montant du capital social et le nombre d'actions composant le capital social étaient identiques.

1.8.2.1.2 Titres non représentatif du capital social

Néant.

1.8.2.2 Capital autorisé

L'assemblée générale extraordinaire des actionnaires de la Société réunie le 2 juin 2010 a délégué au directoire sa compétence à l'effet d'augmenter le capital social de la Société selon les modalités suivantes :

Délégations données au directoire	Montant nominal maximum (1)	Durée
Augmentation de capital par émission d'actions et de valeurs mobilières donnant accès au capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires	40 millions	26 mois
Augmentation de capital par émission d'actions, dans la limite de 10 % du capital social, à l'effet de rémunérer des apports en nature de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital	14,1 millions	26 mois
Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves ou bénéfices	150 millions	26 mois
Augmentation de capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe	2 millions	26 mois

(1) En euros.

A la date du présent rapport annuel, aucune de ces délégations n'a été mise en œuvre par le directoire de la Société.

1.8.2.3 Capital potentiel

1.8.2.3.1 Valeurs mobilières donnant accès au capital

Néant.

1.8.2.3.2 Options de souscription d'actions

Néant.

1.8.2.3.3 Actions attribuées gratuitement

Néant.

1.8.2.3.4 Effet dilutif maximum

Non applicable.

1.8.2.4 Evolution du capital social

L'évolution du capital depuis le 1er janvier 2008 est présentée ci-dessous :

Date des décisions	Opération	Nombre d'actions émises	Montant nominal de l'augmentation de capital*	Montant de la prime d'émission ou d'apport*	Montant cumulé des primes d'émission ou d'apport*	Montant nominal cumulé du capital social*	Nombre cumulé total d'actions en circulation	Valeur nominale par action
01/01/2008	Situation au 01/01/2008					138 458 777,50	55 383 511	2,5
02/08/2008	Augmentation de capital *(actions gratuites)*	735 950	1 839 875	0	0	140 298 652,50	56 119 461	2,5
04/08/2008	Augmentation de capital *(exercice d'options de souscription)*	190 572	476 430	2 828 088,48	2 828 088,48	140 775 082,50	56 310 033	2,5
05/08/2008	Réduction de capital *(annulation d'actions auto-détenues)*	-100 000	-250 000	-1 909 320,50	918 768	140 525 082,50	56 210 033	2,5
06/11/2008	Augmentation de capital *(actions gratuites et exercice d'options de souscription)*	169 620	424 050	1 895 928,72	2 814 696,70	140 949 132,50	56 379 653	2,5
31/12/2008	Augmentation de capital *(exercice d'options de souscription)*	3 194	7 985	47 398,96	2 862 095,66	140 957 117,50	56 382 847	2,5
04/05/2009	Augmentation de capital *(actions gratuites)*	20 500	51 250	0	2 862 095,66	141 008 367,50	56 403 347	2,5
30/06/2009	Augmentation de capital *(exercice d'options de souscription)*	192 701	481 752,50	2 859 682,84	5 721 778,50	141 490 120	56 596 048	2,5
11/01/2010	Augmentation de capital *(actions gratuites)*	2 000	5 000	0	5 721 778,50	141 495 120	56 598 048	2,5

* *En euros.*

2. Gouvernement d'entreprise

2.1 Organes de direction et de surveillance 30

2.2 Rémunérations des organes de direction et de surveillance 40

2.3 Conventions règlementées et opérations avec les parties liées 49

2.4 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques 52

2.5 Contrôleurs légaux des comptes 76

2.1 Organes de direction et de surveillance

2.1.1 Le conseil de surveillance

2.1.1.1 Composition du conseil de surveillance

A la date du présent rapport annuel, la composition du conseil de surveillance de la Société est la suivante :

Membre du conseil de surveillance	Fonctions	Première nomination	Echéance du mandat
Daniel BERGSTEIN 67 ans	Président *(indépendant)*	30/09/2002	Assemblée générale annuelle 2011
Bernard CANETTI 61 ans	Membre *(indépendant)*	23/06/2005	Assemblée générale annuelle 2011
Martine DASSAULT 54 ans	Vice-président titulaire *(indépendant)*	24/06/2002	Assemblée générale annuelle 2012
Philippe DOMINATI 56 ans	Vice-président suppléant	17/06/1996	Assemblée générale annuelle 2012
Philippe GINESTIE 68 ans	Membre	02/06/2010	Assemblée générale annuelle 2014
Jean GUEZ 66 ans	Membre	29/01/2010	Assemblée générale annuelle 2011
Robert PASZCZAK 60 ans	Membre *(indépendant)*	02/06/2010	Assemblée générale annuelle 2014
Mario SCIACCA 68 ans	Membre *(indépendant)*	29/01/2010	Assemblée générale annuelle 2013
Stephen WINNINGHAM 60 ans	Membre *(indépendant)*	02/06/2010	Assemblée générale annuelle 2014

M. Jacques BERREBI a été président du conseil de surveillance de la Société du 2 au 29 janvier 2010. A cette date, il a démissionné de ses fonctions de membre du conseil de surveillance et n'exerce plus depuis aucun mandat social au sein de la Société.

2.1.1.2 Informations sur les membres du conseil de surveillance

2.1.1.2.1 Autres mandats exercés par les membres du conseil de surveillance

Membre du conseil de surveillance	Autres mandats sociaux (art. L. 225-102-1 du Code de commerce)
Daniel BERGSTEIN	**Au sein du Groupe :** administrateur de Teleperformance Group Inc. **Hors du Groupe :** administrateur de MxEnergy Inc. et de Caquel III LLC
Bernard CANETTI	**Au sein du Groupe :** néant **Hors du Groupe :** administrateur de Productions Jacques Canetti et des Editions Majestic ; président de Xynergy
Martine DASSAULT	**Au sein du Groupe :** néant **Hors du Groupe :** néant
Philippe DOMINATI	**Au sein du Groupe :** président du conseil de surveillance de Teleperformance France SAS **Hors du Groupe :** gérant de Isado SARL et de Trocadéro SCP ; administrateur de la Caisse d'Epargne SLE Paris Ouest et de Theolia
Philippe GINESTIE	**Au sein du Groupe :** néant **Hors du Groupe :** administrateur de Cotrafi, Gontrand HK et CG Group ; gérant de Denebola SCI, du Château de Montaren, de Ginerativ EURL et de GMG SARL
Jean GUEZ	**Au sein du Groupe :** administrateur de la Société Tunisienne de Telemarketing, de S.M.T. et de SAMAC **Hors du Groupe :** gérant du cabinet CSA et de la SCI Anne Pierre
Robert PASZCZAK	**Au sein du Groupe :** néant **Hors du Groupe :** vice-président de Wheaton Bank & Trust (Wintrust Group)
Mario SCIACCA	**Au sein du Groupe :** néant **Hors du Groupe :** néant
Stephen WINNINGHAM	**Au sein du Groupe :** néant **Hors du Groupe :** directeur général de Lloyds Banking Group et administrateur de Lloyds TSB MTCH Ltd.

2.1.1.2.2 Actions détenues dans le capital de la Société

2.1.1.2.2.1 Détention au 31 janvier 2011

Membre du conseil de surveillance	Actions détenues
Daniel BERGSTEIN	2 000
Bernard CANETTI	1 000
Martine DASSAULT	2 000
Philippe DOMINATI	2 134
Philippe GINESTIE	2 752
Jean GUEZ	1 000
Robert PASZCZAK	1 000
Mario SCIACCA	1 000
Stephen WINNINGHAM	1 000

2.1.1.2.2.2 Opérations sur titres réalisées au cours de l'exercice 2010

Néant.

2.1.1.2.3 Mandats exercés au cours des cinq dernières années et ayant expiré

Membre du conseil de surveillance	Mandats exercées
Daniel BERGSTEIN	**Au sein du Groupe :** néant **Hors du Groupe :** membre du conseil de surveillance de Catalyst Partners Inc. ; administrateur de Cebridge Connections IIc et de Towervision Ltd.
Bernard CANETTI	**Au sein du Groupe :** néant **Hors du Groupe :** président de Provea SAS, du Centre de formation européen SAS, des Editions Atlas SAS et des Editions Atlas Inc. (Canada)
Martine DASSAULT	**Au sein du Groupe :** néant **Hors du Groupe :** néant
Philippe DOMINATI	**Au sein du Groupe :** administrateur de Groupe Présence+, IDDC, Pédagogie du Management, Akoa et Akoa Interactive **Hors du Groupe :** néant
Philippe GINESTIE	**Au sein du Groupe :** néant **Hors du Groupe :** membre du conseil de surveillance d'Aurel Leven et de NextStage Private Equity ; administrateur de Dynaction, d'Anblan et de HR Oblig
Jean GUEZ	**Au sein du Groupe :** néant **Hors du Groupe :** gérant du cabinet MG Sofintex ; administrateur de Société fiduciaire d'expertise comptable de gestion et de révision
Robert PASZCZAK	**Au sein du Groupe :** néant **Hors du Groupe :** senior vice-president de JP Morgan Chase Bank SA
Mario SCIACCA	**Au sein du Groupe :** néant **Hors du Groupe :** président de Catiturama Spa, de Gala Events Srl, de JP Solutions et de Shux-LE Srl : vice-président de Groupe Jakala
Stephen WINNINGHAM	**Au sein du Groupe :** néant **Hors du Groupe :** directeur général de Global Communications Group (Citigroup Investment Banking) ; administrateur de Guaranteed Export Finance Corporation Plc et de First Securitisation Company Ltd

2.1.1.2.4 Condamnations et conflits d'intérêts

A la connaissance de la Société, aucun membre du conseil de surveillance n'a, au cours des cinq derniers exercices, fait l'objet d'une condamnation, été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation ou fait l'objet d'une incrimination, sanction publique ou décision d'empêchement, tels que visés au Règlement (CE) n° 209/2004 du 29 avril 2004.

A la connaissance de la Société, aucun membre du conseil de surveillance n'est en situation de conflit d'intérêts entre ses devoirs à l'égard du Groupe et ses intérêts privés.

2.1.1.2.5 Conventions conclues avec le Groupe

Il n'existe pas de convention conclue entre le Groupe et l'un quelconque des membres du conseil de surveillance, à l'exception de la convention d'assistance technique conclue entre Monsieur Jean Guez et la société LCC le 1er janvier 2010 à des conditions normales et portant sur des opérations courantes.

2.1.1.2.6 Participations dans les sociétés du Groupe

Les membres du conseil de surveillance ne détiennent, directement ou indirectement, aucune participation ni aucun intérêt dans les sociétés du Groupe.

2.1.1.3 Fonctionnement du conseil de surveillance

La Société est une société anonyme dont la direction est organisée sous la forme d'un directoire assurant la direction de l'entreprise et d'un conseil de surveillance en assurant le contrôle.

Les règles et modalités de fonctionnement du conseil de surveillance, ainsi que des comités spécialisés sont développées dans le rapport du président du conseil de surveillance sur le fonctionnement du conseil de surveillance et le contrôle interne figurant au paragraphe 2.4.1 du présent rapport annuel.

La Société se conforme au régime de gouvernement d'entreprise défini, d'une part, dans le rapport AFEP-MEDEF d'octobre 2003 et, d'autre part, dans les recommandations AFEP-MEDEF du 6 octobre 2008 portant sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux.

Sous réserve des indications mentionnées ci-dessous, la Société adhère sans réserve à l'ensemble de ces recommandations :

- concernant la recommandation relative à l'exclusion du versement d'indemnités de départ à un dirigeant mandataire social quittant à son initiative la société pour exercer de nouvelles fonctions, la Société considère que les recommandations AFEP-MEDEF paraissent, lorsqu'il s'agit d'engagement de non concurrence, en contradiction avec les intérêts de l'entreprise, puisque ce type de contrat est par nature une protection pour la société en cas de départ volontaire du dirigeant ;
- concernant le montant de l'indemnité de départ ne devant pas excéder deux ans de rémunération, la Société considère que la période de deux ans précédant le départ, telle que cristallisée par les recommandations AFEP-MEDEF, n'est pas obligatoirement adaptée à la situation particulière d'un dirigeant et que le montant de l'indemnité de départ doit être fixé en tenant compte de l'intérêt de la Société et du Groupe en fonction d'une situation donnée.

2.1.2 Le directoire

2.1.2.1 Composition

A la date du présent rapport annuel, la composition du directoire de la Société est la suivante :

Membre du directoire	Fonctions	Première nomination	Echéance du mandat
Daniel JULIEN 58 ans	Président	02/01/2010	Assemblée générale annuelle 2014
Dominic DATO 53 ans	Membre	02/01/2010	Assemblée générale annuelle 2014
Brigitte DAUBRY 47 ans	Membre Directeur général	02/01/2010	Assemblée générale annuelle 2014
Alejandro PEREZ ELIZONDO 61 ans	Membre	02/01/2010	Assemblée générale annuelle 2014
Olivier RIGAUDY 51 ans	Membre Directeur général	21/10/2010	Assemblée générale annuelle 2014
Paulo Cesar SALLES VASQUES 41 ans	Membre	02/01/2010	Assemblée générale annuelle 2014
Norberto VARAS POMBO 54 ans	Membre	01/03/2010	Assemblée générale annuelle 2014

M. Jacques BERREBI a exercé les fonctions de président du directoire jusqu'au 2 janvier 2010. M. Olivier DOUCE a exercé les fonctions de membre du directoire, directeur général, jusqu'au 2 janvier 2010. MM. Jacques BERREBI et Olivier DOUCE n'exercent plus aucun mandat au sein de la Société. M. Michel PESCHARD a exercé les fonctions de membre du directoire, directeur général, jusqu'au 21 octobre 2010 et n'exerce plus aucun mandat au directoire de la Société ni au sein du Groupe depuis cette date.

2.1.2.2 Informations sur les membres du directoire

2.1.2.2.1 Autres mandats exercés par les membres du directoire

Membre du directoire	Autres mandats sociaux (art. L. 225-102-1 du Code de commerce)
Daniel JULIEN	**Au sein des sociétés françaises du Groupe :** néant **Au sein des sociétés étrangères du Groupe :** président de Teleperformance Group Inc. **Hors du Groupe :** administrateur de Frens Immobiliaria, DJ Plus Immobiliaria, S de R.L. de C.V., de DJ Plus et de S. de R.L. de C.V.
Dominic DATO	**Au sein des sociétés françaises du Groupe :** néant **Au sein des sociétés étrangères du Groupe :** président de Hispanic Teleservices Corp., AllianceOne Inc., AllianceOne Ltd, Nova Information Technologies Ltd, Outsourcing Management International Ltd, AllianceOne Receivables Management Inc., The Answer Group Inc., Teleperformance Deleware Inc. ; administrateur de TPUSA, Telephilippines, Telemarketing Asia (Singapour) Pte, MMCC Solutions Canada, Americall Group Inc., CRM Services India, Hong Kong Asia United CRM Ltd, North Asia United CRM Technologies (Beijing) Ltd, Teleservices Vietnam Company Ltd, P.T. Telemarketing Indonesia, Teleperformance Group Inc., Merkafon Mexico, US Solutions Group **Hors du Groupe :** néant
Brigitte DAUBRY	**Au sein des sociétés françaises du Groupe :** néant **Au sein des sociétés étrangères du Groupe :** néant **Hors du Groupe :** néant
Alejandro PEREZ ELIZONDO	**Au sein des sociétés françaises du Groupe :** néant **Au sein des sociétés étrangères du Groupe :** président de TP Nearshore (Mexique) ; administrateur de Sao Paulo Contact Center, Teleperformance CRM Colombia Multimedia Center, Teledatos, Teledatos Zona Franca, Iberphone, FST, Citytech et TP Chile **Hors du Groupe :** Président de Dextra Technologies, Sierra Products S.A. de C.V., Sierra Rentals S.A. de C.V. ; président de Frens Immobiliaria ; administrateur de Savia, de DJ Plus et de DJ Plus Operadora
Olivier RIGAUDY	**Au sein des sociétés françaises du Groupe :** membre du conseil de surveillance de Teleperformance France SAS et du conseil de direction de Teleperformance Intermédiation **Au sein des sociétés étrangères du Groupe :** administrateur de SAMAC, Teleperformance Nordic, Twenty4help Knowledge Service Gmbh Hamburg, Service 800 Teleperformance, Photel, In & Out, Ukrainian Contact Center, Centrum Telemarketingowe, Unternehmensberatung, Techmar Europe, Lion Teleservices CZ **Hors du Groupe :** néant
Paulo Cesar SALLES VASQUES	**Au sein des sociétés françaises du Groupe :** néant **Au sein des sociétés étrangères du Groupe :** président de Sao Paulo Contact Center et de Teleperformance CRM (Brésil) ; administrateur de FST et de Citytech **Hors du Groupe :** néant
Norberto VARAS POMBO	**Au sein des sociétés françaises du Groupe :** président de Teleperformance Europe Middle Est and Africa **Au sein des sociétés étrangères du Groupe :** administrateur de TP Nordic, Russia Contact Center, Photel, Lion Teleservices CZ, Twenty4selp Knowledge Service Gmbh Hamburg, Service 800 Teleperformance, In & Out, Ukrainian Contact Centers, PerfectCall, Centrum Telemarketingowe **Hors du Groupe :** président de Vivainvest, Terrainvest, South Cone Management, SA BJV

2.1.2.2.2 Actions détenues dans le capital de la Société

2.1.2.2.2.1 Détention au 31 janvier 2011

Membre du directoire	Actions détenues
Daniel JULIEN	658 314
Dominic DATO	0
Brigitte DAUBRY	0
Alejandro PEREZ ELIZONDO	580
Olivier RIGAUDY	0
Paulo Cesar SALLES VASQUES	5 000
Norberto VARAS POMBO	3 097

2.1.2.2.2.2 Opérations sur titres réalisées au cours de l'exercice 2010

Membre du directoire	Actions de la Société cédées en 2010		
	Nombre	Date	Prix par action
Dominic DATO	25 000	03/08/2010	19,50 €
	1 612	10/11/2010	23,37 €
Alejandro PEREZ ELIZONDO	9 000	03/08/2010	19,70 €

2.1.2.2.3 Mandats exercés au cours des cinq dernières années et ayant expiré

Membre du directoire	Mandats exercés
Daniel JULIEN	**Au sein des sociétés françaises du Groupe :** président du conseil de surveillance de Teleperformance SA ; administrateur de Teleperformance France ; membre du conseil de surveillance de Teleperformance France SAS et du conseil de direction de Teleperformance EMEA SAS **Au sein des sociétés étrangères du Groupe :** administrateur de Call Tech Communications, Noble Systems Corp., Nova Scotia Company, Inverpanamerica, MMCC Solutions Inc., H-tel Holdings, Merkafon International, CRM Service India Private, Americall de Mexico, TP Telemarketing Indonesia, Teleperformance Australia, Grandi Numeri, FST (TP Argentine), Citytech, MMCC Solutions Canada, Americall Group Inc., TPUSA, Teledatos Zona Franca SA, TP Nearshore, Merkafon de Mexico, Merkafon Management Corporation, Sao Paulo Contact Center, Teleperformance CRM, Telemarketing Asia (Singapour) Pte, Hong King Asia United CRMn IMC Marketing Inc., North Asia United CRM Technologies – Beijing) Ltd, Telephilippine Inc., MMCC Solutions Philippines, In & Out, TP Italie, Iberphone, Service 800 Teleperformance, Plurimarketing, MM Teleperformance Holdings, Teleperformance Nordic, GN Research Luxembourg, GN Research Itlie, Colombia Multi Media Center, Teledatos SA **Hors du Groupe :** administrateur de Crédit du Nord
Dominic DATO	**Au sein des sociétés françaises du Groupe :** néant **Au sein des sociétés étrangères du Groupe :** président de AllianceOne Holding Company Inc., MCCI Mutichannel Communication, MMCC Solutions, Marusa Marketing, voice FX International Inc., TAG Support Company, US Support Company, Home Team Solutions Inc. ; administrateur de TP Nearshore ; président Bayside Billing Inc., National Medical coders Inc., Trinity Medical Services Inc. **Hors du Groupe :** néant
Brigitte DAUBRY	**Au sein des sociétés françaises du Groupe :** néant **Au sein des sociétés étrangères du Groupe :** néant **Hors du Groupe :** néant
Alejandro PEREZ ELIZONDO	**Au sein des sociétés françaises du Groupe :** néant **Au sein des sociétés étrangères du Groupe :** néant **Hors du Groupe :** administrateur de Christus Muguerza Hospitale
Olivier RIGAUDY	**Au sein des sociétés françaises du Groupe :** néant **Au sein des sociétés étrangères du Groupe :** néant **Hors du Groupe :** directeur général délégué de Conforama France et de Sodice Expansion ; membre du directoire de IHTM Polska ; administrateur de Conforama Trading Ltd, Conforama Portugal, Conforama Espana, Conforama Suisse Holding SA, IHTM SA, IHTM Roumanie, IHTM Italie, Credirama ; président du conseil de surveillance de Fliba Doo ; représentant permanant de Conforama Holding aux conseils d'administration de Sodice Expansion Ecofolio, Conforama Trading Ltd, Conforama France et représentant permanent de Conforama Management Service au conseil d'administration de Conforama Luxembourg SA
Paulo Cesar SALLES VASQUES	**Au sein des sociétés françaises du Groupe :** néant **Au sein des sociétés étrangères du Groupe :** néant **Hors du Groupe :** néant
Norberto VARAS POMBO	**Au sein des sociétés françaises du Groupe :** néant **Au sein des sociétés étrangères du Groupe :** administrateur de Colombia Multimedia Contact Center **Hors du Groupe :** néant

2.1.2.2.4 Condamnations et conflits d'intérêts

A la connaissance de la Société, aucun membre du directoire n'a, au cours des cinq derniers exercices, fait l'objet d'une condamnation, été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation ou fait l'objet d'une incrimination, sanction publique ou décision d'empêchement, tels que visés au Règlement (CE) n° 209/2004 du 29 avril 2004.

A la connaissance de la Société, aucun membre du directoire n'est en situation de conflit d'intérêts entre ses devoirs à l'égard du Groupe et ses intérêts privés.

2.1.2.2.5 Conventions conclues avec le Groupe

Sous réserve des conventions mentionnées ci-dessous et des engagements mentionnés au paragraphe 2.2.2.3 du présent rapport annuel, il n'existe pas de convention conclue entre le Groupe et l'un quelconque des membres du directoire.

Membre du directoire	Conventions portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales, directement ou indirectement, avec le Groupe
Daniel JULIEN	Actionnaire (30 %) de la société propriétaire d'un immeuble donné en location à Merfakon de Mexico. Actionnaire (35 %) de sociétés propriétaires d'un immeuble donné en location à Servicios Hispanic Teleservices. Actionnaire (33,3 %) d'une société propriétaire d'un immeuble donné en location à Citytech. Actionnaire (2 %) d'une société propriétaire d'un immeuble donné en location à Citytech.
Dominic DATO	Epouse actionnaire d'une société fournissant des services en télécommunication à TP USA. Epouse actionnaire d'une société fournissant des services de consultant en télécommunication à TP USA. Epouse actionnaire d'une société commercialisant des articles de marketing pour le Groupe.
Brigitte DAUBRY	Néant.
Alejandro PEREZ ELIZONDO	Epouse actionnaire (15 %) de la société propriétaire d'un immeuble donné en location à Merfakon de Mexico. Epouse actionnaire (7,5 %) de sociétés propriétaires d'un immeuble donné en location à Servicios Hispanic Teleservices.
Olivier RIGAUDY	Néant.
Paulo Cesar SALLES VASQUES	Néant.
Norbeto VARAS POMBO	Actionnaire d'une société ayant conclu un contrat de consultant avec SMT. Actionnaire (33 %) d'une société propriétaire d'un immeuble donné en location à Citytech.

Par ailleurs, l'assemblée générale des actionnaires de la Société réunie le 1er juin 2006 a approuvé la convention de non concurrence entre la Société et M. Daniel JULIEN. Les principales caractéristiques de cette convention sont les suivantes :

- préavis réciproque de 9 mois en cas de cessation des fonctions du dirigeant au sein du Groupe ;
- en cas de cessation des fonctions, souscription d'un engagement de non concurrence et de non débauchage d'un cadre supérieur du Groupe, étant précisé que cet engagement est limité aux pays où le Groupe exercera une activité au moment de la cessation des fonctions ;

- durée de cet engagement de non concurrence et de non débauchage fixée à deux ans, sauf réduction à un an décidée par le Groupe ;
- indemnisation fixée au titre de la première année à une somme égale aux rémunérations totales, toutes charges incluses versées au cours de l'année civile précédant la cessation de fonctions, diminuées des retenues et charges de toute nature liées au versement de cette indemnité ; cette indemnité est portée à 150 % de ladite somme au titre de la deuxième année.

2.1.2.2.6 Participations dans les sociétés du Groupe

Sous réserve des participations mentionnées ci-dessous, les membres du directoire ne détiennent, directement ou indirectement, aucune participation ni aucun intérêt dans les sociétés du Groupe.

Membre du directoire	Participations et intérêts, directs et indirects, dans les sociétés du Groupe
Daniel JULIEN	Actionnaire de GN Research Luxembourg (10 %) Actionnaire de TP Hong Kong (7 %) Actionnaire de MCC (7 %) Actionnaire de Proveedora de Personal Especializado (1 action) Actionnnaire de Impulsora Corporativa (1 action) Actionnaire de Sistemas de Localizacion (1 action) Actionnaire de TP Nearshore (2,6 %) Actionnaire de CRCC (1,2 %)
Dominic DATO	Néant.
Brigitte DAUBRY	Néant.
Alejandro PEREZ ELIZONDO	Actionnaire de TP Nearshore (1,5 % du capital) Actionnaire de Costa Rica Contact Center (2 %)
Olivier RIGAUDY	Néant.
Paulo Cesar SALLES VASQUES	Néant.
Norberto VARAS POMBO	Néant.

2.1.2.3 Fonctionnement du directoire

Les membres du directoire sont nommés pour quatre ans par le conseil de surveillance, statuant sur avis préalable du comité des rémunérations et des nominations, la limite d'âge étant fixée à 70 ans. Ils sont rééligibles. Le directoire est actuellement composé de sept membres. Le président du directoire représente la Société dans ses rapports avec les tiers. Le conseil de surveillance a et peut attribuer le même pouvoir de représentation à un ou plusieurs membres du directoire, qui portent alors le titre de directeur général.

Le directoire se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige. Il présente une fois par trimestre un rapport d'activité au conseil de surveillance. Il lui présente également, aux fins de vérification et de contrôle, les comptes annuels de la Société Teleperformance SA et consolidés et, dans les deux mois suivant la fin du premier semestre de l'exercice en cours, les comptes semestriels consolidés ; ces présentations sont complétées des documents de gestion prévisionnelle et rapport explicatif visés à l'article L. 232-2 alinéa 3 du Code de commerce.

Le directoire convoque toute assemblée générale des actionnaires, fixe leur ordre du jour et exécute leurs décisions.

2.2 Rémunérations des organes de direction et de surveillance

2.2.1 Modalités de détermination des rémunérations

2.2.1.1 Rémunération des membres du conseil de surveillance

L'assemblée générale des actionnaires, sur proposition du directoire, décide chaque année du montant des jetons de présence à allouer aux membres du conseil de surveillance au titre de l'exercice précédent.

Ce montant global est ensuite réparti librement par le conseil entre tous ses membres, avec des jetons supplémentaires aux membres des comités spécialisés, en tenant compte de leur assiduité. Ces jetons de présence sont versés en une seule fois après décision de l'assemblée sur leur montant global et du conseil sur sa répartition.

Au cours de l'exercice 2010, le montant global des jetons de présence alloués au conseil de surveillance au titre de l'exercice 2009 ressort à 124 719 euros (sur un montant global de 129 000 euros approuvé par l'assemblée générale ordinaire du 2 juin 2010, après prise en compte de la retenue à la source applicable à l'un des membres du conseil de surveillance) dont 83 500 euros versés aux membres des comités spécialisés.

Il sera proposé à l'assemblée générale des actionnaires devant se réunir le 31 mai 2011 de fixer le montant global de jetons de présence à allouer en 2011 au titre de l'exercice 2010 à 227 000 euros. Par ailleurs, il sera proposé à l'assemblée générale de statuer sur le montant global des jetons de présence à allouer en 2012 au titre de l'exercice 2011, soit 250 000 euros, cette augmentation du montant global se justifiant par l'internationalisation du conseil.

2.2.1.2 Rémunération des membres du directoire

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux, sur proposition du comité des rémunérations, est décidée par le conseil de surveillance.

Celle-ci comporte, conformément aux recommandations du rapport AFEP-MEDEF, une partie fixe et une partie variable.

Sur proposition du comité des rémunérations, le conseil de surveillance a adopté les modalités de calcul de ces rémunérations en application de critères quantitatifs et qualitatifs.

2.2.2 Rémunérations globales versées aux organes de direction et de surveillance

Le présent paragraphe présente la rémunération brute totale et les avantages de toute nature alloués au cours de chacun des deux derniers exercices sociaux, par la Société et par les sociétés qu'elle contrôle, à chaque membre des organes de direction et de surveillance de la Société, conformément aux dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

A l'exception de ce qui est mentionné aux paragraphes 2.2.2.1, 2.2.2.2 et 2.2.2.3 ci-dessous, il n'existe, pour l'ensemble des personnes indiquées ci-dessus :

- aucune prime d'arrivée ou de départ,
- aucun avantage en nature en rémunération de services,
- aucun régime complémentaire de retraite en dehors des régimes légaux.

2.2.2.1 Rémunération globale versée aux membres du conseil de surveillance

2.2.2.1.1 Jetons de présence

Sous réserve de ce qui est mentionné au paragraphe 2.2.2.1.2 du présent rapport annuel, les membres du conseil de surveillance de la Société ne perçoivent de la part du Groupe que les jetons de présence qui leur sont versés dans le cadre de l'exercice de leur mandat social et dont le montant global est soumis à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires.

Le tableau ci-dessous détail le montant des jetons de présence versés par la Société à chacun des membres du conseil de surveillance au cours des exercices 2009 et 2010.

Nom	Fonctions	Jetons de présence *(en euros)* 2010	2009
Daniel BERGSTEIN	Président (1)	12 844	17 100
Daniel JULIEN	Président (2)	–	–
Jacques BERREBI	Président (3)	–	–
Bernard CANETTI	Membre	5 125	5 100
Martine DASSAULT	Vice-président titulaire	23 625	26 600
Eric DELORME	Membre (5)	17 625	20 100
Philippe DOMINATI	Vice-président titulaire	17 125	23 100
Alain LAGUILLAUMIE	Membre (5)	17 625	14 100
Philippe GINESTIE	Membre (4)	625	8 100
Jean GUEZ	Membre (1)	–	–
ROBERT PASZCZAK	Membre (4)	–	–
Philippe SANTINI	Membre (6)	30 125	31 600
Mario SCIACCA	Membre (1)	–	–
Stephen WINNINGHAM	Membre (4)	–	–

(1) Depuis le 29 janvier 2010.

(2) Jusqu'au 2 janvier 2010. La rémunération de M. Daniel JULIEN en qualité de président du directoire figure au § 2.2.2.2 ci-dessous.

(3) Du 2 au 29 janvier 2010.

(4) Depuis le 2 juin 2010.

(5) Jusqu'au 2 juin 2010.

(6) Jusqu'au 18 juin 2010.

2.2.2.1.2 Autres rémunérations

Au titre de chacun des exercices 2009 et 2010, M. Philippe DOMINATI a perçu une rémunération de 76 800 euros au titre de son mandat de président du conseil de surveillance de Teleperformance France.

2.2.2.2 Rémunération globale versée aux membres du directoire

2.2.2.2.1 Tableau récapitulatif des rémunérations globales

Le montant global, en euros, des rémunérations brutes et avantages en nature versées par le Groupe aux membres du directoire de la Société au titre des exercices 2009 et 2010, figure dans le tableau ci-dessous :

		Rémunération 2010 *(en euros)*			
Nom	**Fonctions**	**Fixe**	**Variable**	**Avantages**	**Total**
Daniel JULIEN	Président du directoire (1)	2 224 734	336 665	6 239	**2 567 638**
Dominic DATO	Membre (1)	588 550	370 126	20 906	**979 582**
Brigitte DAUBRY	Membre (1)	210 000	58 500	0	**268 500**
Alejandro PEREZ ELIZONDO	Membre (1)	519 701	151 587	1 518	**672 806**
Michel PESCHARD	Membre, directeur général (2)	287 350	276 000	5 940	**569 290**
Olivier RIGAUDY	Membre, directeur général (3)	240 950	50 000	4 823	**295 773**
Paulo Cesar SALLES VASQUES	Membre (1)	529 703	438 020	100 081	**1 067 804**
Norberto VARAS POMBO	Membre (4)	508 538	114 003	21 942	**644 483**
		Rémunération 2009 *(en euros)*			
Nom	**Fonctions**	**Fixe**	**Variable**	**Avantages**	**Total**
Jacques BERREBI	Président du directoire (5)	1 906 222	629 294	0	**2 535 516**
Olivier DOUCE	Membre, directeur général (5)	91 800	0	0	**91 800**
Michel PESCHARD	Membre, directeur général	318 850	117 000	6 480	**442 330**

(1) Depuis le 2 janvier 2010.

(2) Jusqu'au 21 octobre 2010. Lors de son départ, M. PESCHARD a en outre perçu une somme globale de 775 775 euros au titre des indemnités qui lui étaient dues.

(3) Depuis le 21 octobre 2010.

(4) Depuis le 26 février 2010.

(5) Jusqu'au 2 janvier 2010.

Il est par ailleurs précisé qu'au cours de l'exercice 2010, M. Jacques BERREBI n'a perçu aucune rémunération au titre des mandats sociaux (président du directoire jusqu'au 2 janvier 2010 et président du conseil de surveillance du 2 au 29 janvier 2010) qu'il a exercés au sein de la Société. Au cours de ce même exercice, une rémunération globale de 1,4 million d'euros (dont 1,1 million d'euros de rémunération fixe et 0,3 million d'euros de rémunération variable) a été versée à M. Jacques BERREBI au titre des fonctions opérationnelles qu'il a exercé au sein du Groupe au titre des exercices 2009 et 2010.

2.2.2.2.2 Rémunération du président du directoire

M. Daniel JULIEN exerce les fonctions de président du directoire depuis le 2 janvier 2010.

Le principe qui a été appliqué pour fixer le montant de sa rémunération au titre de l'exercice 2010 a consisté à lui attribuer une enveloppe globale maximum qui prend en compte l'ensemble des charges attachées à sa rémunération. Cette rémunération a été versée par la société américaine TGI dont Daniel JULIEN est *Chief Executive Officer*. Cette enveloppe a intégré une partie fixe et une partie variable. Sur proposition du comité des rémunérations, le conseil de surveillance a adopté les modalités de calcul de cette rémunération variable.

Le comité des rémunérations a ainsi défini des critères d'ordre quantitatif et qualitatif permettant de déterminer le montant de cette rémunération variable annuelle.

Les critères quantitatifs prennent en compte les performances opérationnelles en termes de niveaux d'activité et de profitabilité appliquées à l'ensemble du Groupe.

Les critères qualitatifs ont pour objectif de mesurer la performance du dirigeant au regard de la réalisation d'actions stratégiques. Ces critères peuvent mesurer par exemple la capacité à développer des activités existantes, à mener à bien des opérations de réorganisation, à intégrer ou à effectuer des acquisitions récentes ou des implantations nouvelles.

2.2.2.2.2.1 Critères quantitatifs

Les critères quantitatifs consistent en l'atteinte d'objectifs appliqués à l'ensemble du réseau, portant sur la croissance :

- du chiffre d'affaires et de l'EBITDA (à taux de change constant) et
- du résultat net part du Groupe dilué par action (à données publiées).

Le comité des rémunérations a constaté que les objectifs qui avaient été fixés en termes de chiffre d'affaires, d'EBITDA et résultat net part du Groupe hors éléments non récurrents, n'ont été que partiellement atteints ; il ne lui a donc attribué qu'une partie des points alloués en fonction d'une grille préétablie.

2.2.2.2.2.2 Critères qualitatifs

Les critères qualitatifs correspondent à des actions menées par les dirigeants sur un plan stratégique. Les actions qui ont été retenues pour l'exercice 2010 portent sur les quatre points suivants :

- réussite de la mise en place de la stratégie intégrée anglophone ;
- réussite de la mise en place de la stratégie intégrée ibérico-Latam ;
- nomination de Teleperformance dans la liste des sociétés « *best place to work for* » ou « *best center to work for* » dans au moins cinq zones géographiques significatives ;
- alignement des procès et des outils de production (au moins 75 % du Groupe en valeur conforme à 75 % avec l'audit interne de TOPS).

Le comité des rémunérations a constaté que les objectifs qui avaient été fixé en termes de « *best place to work for* » n'ont été que partiellement atteints ; il ne lui a donc attribué qu'une partie des points alloués à la réalisation de cet objectif, en fonction d'une grille préalablement établie.

2.2.2.2.2.3 Détermination du montant de la rémunération variable

Sur la base de ses critères qualitatifs et quantitatifs, le comité des rémunérations et des nominations a constaté la réalisation partielle des actions menées par M. Daniel JULIEN correspondant à 69 % du montant maximum de la rémunération variable annuelle.

Il lui a donc été alloué un bonus d'un montant, charges sociales comprises, de 862 500 USD sur un total de 1 250 000 USD.

2.2.2.2.2.4 Prime exceptionnelle

Le comité des nominations et des rémunérations a également proposé d'allouer une prime exceptionnelle d'un montant de 297 144 euros à M. Daniel JULIEN au titre de l'exercice 2010 compte tenu de sa performance dans le contexte difficile et particulier de l'année 2010.

2.2.2.2.3 Rémunération du directeur général

Concernant M. Michel PESCHARD, membre du directoire, directeur général jusqu'au 21 octobre 2010, les critères d'appréciation de sa performance sont attachés à son contrat de travail de secrétaire général et directeur financier. Les critères retenus pour l'exercice 2010 portent sur :

- la mise en place d'une gestion centralisée de trésorerie et de couverture de change,
- l'implantation d'un nouvel outil de *reporting*, et
- la transition réussie avec le nouveau Directeur Général Finance.

Le comité des rémunérations et des nominations a constaté la réalisation totale des objectifs assignés à M. Michel PESCHARD.

Le Conseil de surveillance a, suivant la recommandation du comité des rémunérations et des nominations, attribué en conséquence un bonus d'un montant brut de 176 000 euros.

2.2.2.2.4 Tableau de synthèse des rémunérations, options et actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux

Les tableaux figurant au présent paragraphe 2.2.2.2.4 ont pour objet de présenter les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux de la Société conformément, aux recommandations de l'AMF publiées le 22 décembre 2008 et relatives à l'information à donner dans les documents de référence sur les rémunérations des mandataires sociaux.

Les informations relatives aux contrats de travail conclus par les dirigeants mandataires sociaux de la Société sont décrites au paragraphe 2.2.2.3 du présent rapport annuel.

2.2.2.2.4.1 Tableaux de synthèse des rémunérations globales, des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social

L'ensemble des montants figurant dans le tableau ci-dessous sont en euros.

Nom et mandat social	Années 2010 (1) dus	2010 (1) versés (3)	2009 (2) dus	2009 (2) versés (3)
Daniel JULIEN, *président du directoire depuis le 2 janvier 2010 (4)*				
Rémunération fixe	2 224 734	2 224 734	2 117 330	2 117 330
Rémunération variable (5)	640 716	336 665	336 665	800 502
Rémunération exceptionnelle	297 144	0	0	0
Jetons de présence	0	0	0	0
Avantage en nature	6 239	6 239	0	0
Valorisation des options attribuées	0	0	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées	0	0	0	0
Total	**3 168 833**	**2 567 638**	**2 453 995**	**2 917 832**
Jacques BERREBI, *président du directoire jusqu'au 2 janvier 2010*				
Rémunération fixe			1 906 222	1 906 222
Rémunération variable			320 000	629 294
Rémunération exceptionnelle			0	0
Avantage en nature	N/A		0	0
Valorisation des options attribuées			0	0
Valorisation des actions de performance attribuées			0	0
Total			**2 226 222**	**2 535 516**
Dominic DATO, *membre du directoire depuis le 2 janvier 2010*				
Rémunération fixe	616 811	588 550		
Rémunération variable	346 921	370 126		
Rémunération exceptionnelle	0	0		
Avantage en nature	23 921	20 906	N/A	
Valorisation des options attribuées	0	0		
Valorisation des actions de performance attribuées	0	0		
Total	**987 653**	**979 582**		

(1) Les rémunérations libéllées en devises étrangères au titre de 2010 sont converties en euros au cours moyen 2010.

(2) Les rémunérations libellées en devises étrangères au titre de 2009 sont converties en euros au cours de clotûre 2009.

(3) La rémunération versée comprend, d'une part, une partie de la rémunération due au titre de l'exercice et, d'autre part, le solde de la rémunération due au titre de l'exercice précédent et non versé au cours dudit exercice.

(4) Au cours de l'exercice 2009 et jusqu'au 2 janvier 2010, M. Daniel JULIEN exerçait les fonctions de président du conseil de surveillance.

(5) La rémunération variable due à M. Daniel JULIEN au titre de 2009 s'est élevée à la somme de 485 000 US dollars. Le montant indiqué en euros en 2010 et en 2009 a été établi sur la base du cours de clôture en 2009 (soit 1 € = 1,4406 US$).

Nom et mandat social	Années 2010 (1) dus	2010 (1) versés (3)	2009 (2) dus	2009 (2) versés (3)
Brigitte DAUBRY, *membre du directoire, directeur général depuis le 2 janvier 2010*				
Rémunération fixe	210 000	210 000		
Rémunération variable	58 500	58 500		
Rémunération exceptionnelle	0	0		
Avantage en nature	0	0	N/A	
Valorisation des options attribuées	0	0		
Valorisation des actions de performance attribuées	0	0		
Total	**268 500**	**268 500**		
Olivier DOUCE, *membre du directoire jusqu'au 2 janvier 2010*				
Rémunération fixe			91 800	91 800
Rémunération variable			0	0
Rémunération exceptionnelle			0	0
Avantage en nature	N/A		0	0
Valorisation des options attribuées			0	0
Valorisation des actions de performance attribuées			0	0
Total			**91 800**	**91 800**
Alejandro PEREZ ELIZONDO, *membre du directoire depuis le 2 janvier 2010*				
Rémunération fixe	519 701	519 701		
Rémunération variable	163 890	151 587		
Rémunération exceptionnelle	0	0		
Avantage en nature	1 518	1 518	N/A	
Valorisation des options attribuées	0	0		
Valorisation des actions de performance attribuées	0	0		
Total	**685 109**	**672 806**		
Michel PESCHARD, *membre du directoire, directeur général jusqu'au 21 octobre 2010*				
Rémunération fixe	287 350	287 350	318 850	318 850
Rémunération variable	172 500	276 000	103 500	117 000
Rémunération exceptionnelle (6)	775 775	775 775	0	0
Avantage en nature	5 940	5 940	6 480	6 480
Valorisation des options attribuées	0	0	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées	0	0	0	0
Total	**1 241 565**	**1 345 065**	**428 830**	**442 330**

(1) Les rémunérations libéllées en devises étrangères au titre de 2010 sont converties en euros au cours moyen 2010.

(2) Les rémunérations libellées en devises étrangères au titre de 2009 sont converties en euros au cours de clotûre 2009.

(3) La rémunération versée comprend, d'une part, une partie de la rémunération due au titre de l'exercice et, d'autre part, le solde de la rémunération due au titre de l'exercice précédent et non versé au cours dudit exercice.

(6) La rémunération exceptionnelle versée à M. Michel PESCHARD correspond aux indemnités perçues par ce dernier lors de son départ du Groupe.

Nom et mandat social	Années 2010 (1) dus	2010 (1) versés (3)	2009 (2) dus	2009 (2) versés (3)
Olivier RIGAUDY, *membre du directoire, directeur général depuis le 21 octobre 2010*				
Rémunération fixe	240 950	240 950		
Rémunération variable	50 000	50 000		
Rémunération exceptionnelle	0	0		
Avantage en nature	4 823	4 823	N/A	
Valorisation des options attribuées	0	0		
Valorisation des actions de performance attribuées	0	0		
Total	**295 773**	**295 773**		
Paulo Cesar SALLES VASQUES, *membre du directoire depuis le 2 janvier 2010*				
Rémunération fixe	529 703	529 703		
Rémunération variable	518 290	438 020		
Rémunération exceptionnelle	0	0		
Avantage en nature	100 081	100 081	N/A	
Valorisation des options attribuées	0	0		
Valorisation des actions de performance attribuées	0	0		
Total	**1 148 074**	**1 067 804**		
Norberto VARAS POMBO, *membre du directoire depuis le 26 février 2010*				
Rémunération fixe	508 538	508 538		
Rémunération variable	75 000	114 003		
Rémunération exceptionnelle	0	0		
Avantage en nature	21 942	21 942	N/A	
Valorisation des options attribuées	0	0		
Valorisation des actions de performance attribuées	0	0		
Total	**605 480**	**644 483**		

(1) Les rémunérations libéllées en devises étrangères au titre de 2010 sont converties en euros au cours moyen 2010.

(2) Les rémunérations libellées en devises étrangères au titre de 2009 sont converties en euros au cours de clotûre 2009.

(3) La rémunération versée comprend, d'une part, une partie de la rémunération due au titre de l'exercice et, d'autre part, le solde de la rémunération due au titre de l'exercice précédent et non versé au cours dudit exercice.

2.2.2.2.4.2 Tableau des options de souscription ou d'achat d'actions attribuées ou exercées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social

Durant l'exercice 2010, aucune option de souscription ou d'achat d'actions de la Société n'a été attribuée ou exercées par l'un quelconque des dirigeants mandataires sociaux.

2.2.2.2.4.3 Tableau des actions attribuées gratuitement à chaque dirigeant mandataire social ou devenues disponibles pour chaque dirigeant mandataire social

Durant l'exercice 2010, aucune action n'a été attribuée gratuitement à l'un quelconque des dirigeants mandataires sociaux.

Au cours de l'exercice 2010, au total 216 610 actions attribuées gratuitement au profit de mandataires sociaux dirigeants sont devenues disponibles :

Membre du directoire	Fonctions	Nombre d'actions gratuites devenues disponibles	Plan concerné
Daniel JULIEN	Président du directoire (1)	79 000 5 093	02/08/2006 06/11/2006
Dominic DATO	Membre du directoire (1)	25 000 1 612	02/08/2006 06/11/2006
Alejandro PEREZ ELIZONDO	Membre du directoire (1)	9 000 580	02/08/2006 06/11/2006
Michel PESCHARD	Membre du directoire (2)	13 000 828	02/08/2006 06/11/2006
Norberto VARAS POMBO	Membre du directoire (3)	1 500 97	02/08/2006 06/11/2006

(1) Depuis le 2 janvier 2010.

(2) Jusqu'au 21 octobre 2010.

(3) Depuis le 26 février 2010.

2.2.2.3 Engagements au titre de pensions, retraites ou autres avantages

	Contrat de travail	Régime de retraite supplémentaire	Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions	Indemnités relatives à une clause de non concurrence
Daniel JULIEN	Non	Non	Non	Oui
Jacques BERREBI	Non	Non	Non	Oui
Dominic DATO	Oui	Non	Oui	Oui
Brigitte DAUBRY	Oui	Non	Non	Oui
Olivier DOUCE	Oui	Non	Oui	Non
Alejandro PEREZ ELIZONDO	Non	Non	Non	Non
Michel PESCHARD	Oui	Non	Oui	Non
Olivier RIGAUDY	Oui	Non	Non	Non
Paulo Cesar SALLES VASQUES	Non	Non	Non	Non
Norberto VARAS POMBO	Oui	Non	Oui	Oui

2.3 Conventions réglementées et opérations avec les parties liées

2.3.1 Conventions réglementées

Le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés au titre de l'exercice 2010 visés aux articles L. 225-86, L. 225-90-1 et L. 225-22-1 du Code de commerce figure au paragraphe 2.3.2 du présent rapport annuel.

La liste des conventions courantes visées aux articles L. 225-87, L. 225-115, L. 225-90-1 et L. 225-22-1 du Code de commerce est mise à la disposition des actionnaires au siège social.

Il n'existe aucune convention susceptible d'avoir un impact significatif sur la situation financière de la Société.

En particulier, aucune convention ou engagement ne lie la Société à un actionnaire détenant une fraction supérieure à 10 % des droits de vote de la Société.

Les opérations avec les parties liées figurent à la note I. « *Information relative aux parties liées* » de l'annexe aux comptes consolidés (en page 140 du présent rapport annuel).

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

Aux actionnaires,

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

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-58 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-58 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

En application de l'article L. 225-88 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil de surveillance.

1. Rémunération d'un membre du directoire au titre de son contrat de travail

Personne concernée : Mme Brigitte Daubry

Modalité : Votre conseil de surveillance a nommé Mme Brigitte Daubry en qualité de Directeur Général et a pris acte de son contrat de travail au sein de la société depuis le 1er septembre 2009 pour l'exercice de fonctions techniques distinctes de son mandat social. Il a autorisé expressément cette dernière à poursuivre l'exécution de ses fonctions salariées, avec tous les avantages y attachés, en cumul et pendant toute la durée de son mandat social.

Votre conseil de surveillance a fixé la rémunération fixe de Mme Brigitte Daubry à la somme de 225 000 €, charges sociales comprises, à compter du 1er janvier 2011, et a décidé de plafonner à la somme de 325 000 €, toutes charges et cotisations comprises, le coût global de ses rémunérations au titre de l'année 2011.

Il lui a été alloué un montant de 18 000 € bruts par an au titre de son mandat social.

2. Rémunération d'un membre du directoire au titre de son contrat de travail

Personne concernée : M. Olivier Rigaudy

Modalité : Votre conseil de surveillance a nommé M. Olivier Rigaudy en qualité de Directeur Général et a pris acte du contrat de travail de « Directeur Financier Groupe » existant entre la société et M. Olivier Rigaudy depuis le 1er février 2010. Il a autorisé expressément ce dernier à poursuivre l'exécution de ses fonctions salariées, avec tous les avantages y attachés, en cumul et pendant toute la durée de son mandat social.

Il lui a été alloué un montant de 18 000 € bruts par an chargés au titre de son mandat social.

3. Souscription par la société d'une Police d'Assurance Individuelle Accident au profit des membres du Directoire

Personnes concernées : Mme Brigitte Daubry et MM. Daniel Julien, Olivier Rigaudy, Dominic Dato, Paulo Cesar Salles Vasques, Alejandro Perez Elizondo, Norberto Varas Pombo,

Modalités : le 30 novembre 2010, votre conseil de surveillance a approuvé la souscription et la prise en charge de la Police Assurance Individuelle Accident au bénéfice des managers français ou internationaux, et a autorisé la Société à accorder le bénéfice de cette garantie à tout membre du Directoire, présent et futur, éligible au rang des bénéficiaires.

Le bénéfice de cette garantie constituera pour les résidents français un avantage en nature valorisé entre 306 € et 612 € annuels, suivant le niveau de risque auquel ils seront situés.

Cette police d'assurance prenant effet à partir du 1er janvier 2011, aucune charge n'a été comptabilisée à ce titre sur l'exercice 2010.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

En application de l'article R. 225-57 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

1. Engagement de garantie apporté par votre société à la société IBM dans le cadre du contrat conclu par votre filiale Merkafon de Mexico

Modalités : La société Merkafon de Mexico a conclu avec la société IBM un contrat portant sur le management de la relation client et plus généralement des prestations de call center pour le compte de Sprint PCS. La société IBM a demandé à ce que votre société garantisse la bonne exécution par Merkafon de Mexico de ce contrat.

Votre société a apporté cette garantie, et a obtenu une contre-garantie à hauteur de 50 % de la part de sa filiale TGI.

La garantie de votre société est rémunérée par une commission de 0,5 % du chiffre d'affaires réalisé sur ce contrat ; un produit net de 356 692 € a été enregistré par votre société sur l'exercice 2010 à ce titre.

2. Rémunération d'un membre du directoire au titre de son contrat de travail

Modalités : Les modalités de rémunération de M. Michel Peschard ont été approuvées par votre Assemblée Générale le 2 juin 2010. Votre société a versé en 2010 un bonus de 220.000 € toutes charges sociales patronales incluses à M. Michel Peschard.

3. Indemnité de départ de M. Michel Peschard

Modalités : Conformément à l'avenant au contrat de travail de M. Michel Peschard, autorisé par le conseil de surveillance du 16 mars 2006 et approuvé par l'assemblée générale mixte du 1er juin 2006, une indemnité de départ supplémentaire aux indemnités légales et conventionnelles égale à la rémunération totale perçue au cours de l'année précédant la cessation des fonctions, soit 460.000 €, a été versée par votre société à M. Michel Peschard le 30 novembre 2010.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 28 mars 2011

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

MG Sofintex
Membre de Deloitte Touche Tohmatsu

Christian Libéros
Associé

Pierre Marque
Associé

Laurent Odobez
Associé

2.3.3 Opérations avec les parties liées

Les opérations conclues directement ou indirectement par le Groupe avec des membres du conseil de surveillance ou du directoire de la Société sont décrites, respectivement, aux paragraphes 2.1.1.2.5 et 2.1.2.2.5 du présent rapport annuel.

2.4 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques

2.4.1 Rapport du président du conseil de surveillance

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En application des dispositions de l'article L. 225-68, alinéa 7 du Code de commerce, nous avons l'honneur de vous rendre compte aux termes du présent rapport :

- des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2010 ;
- des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société ;

Lors de sa réunion du 11 décembre 2008, le conseil de surveillance a décidé d'adhérer aux recommandations AFEP-MEDEF du 6 octobre 2008, sous la seule réserve des adaptations rendues éventuellement nécessaires par des circonstances spécifiques et qui feront l'objet de toutes les explications permettant d'en justifier. Cette décision a été rendue publique le 29 décembre 2008.

Pour l'élaboration du présent rapport, le conseil de surveillance du 25 février 2011 a donc décidé de se référer, selon le principe « appliquer ou expliquer », au code de gouvernement d'entreprises cotées du 23 décembre 2008 résultant de la consolidation du rapport de l'AFEP et du MEDEF d'octobre 2003 et de leurs recommandations de janvier 2007 et d'octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux. Ce code de gouvernement AFEP-MEDEF peut être consulté sur le site www.code-afep-medef.com.

Les deux seules recommandations écartées sont mentionnées et expliquées au paragraphe 2.1.1.3 « *Fonctionnement du conseil de surveillance* » du présent rapport annuel.

Le présent rapport a été préparé avec l'appui des directions administrative, financière et juridique du Groupe, ainsi que sur la base des comptes rendus des travaux du comité d'audit.

L'élaboration de ce rapport a aussi été appuyée par des réunions avec la direction générale.

Ce rapport a enfin été examiné et approuvé par les membres du conseil lors de la réunion du 25 février 2011.

A. COMPOSITION DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET CONDITIONS DE PREPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL

A.1 Composition du conseil

Présence de membres « indépendants »

Le conseil de surveillance s'efforce de compter parmi ses membres au moins la moitié d'indépendants par référence à la définition qu'en donne le code de gouvernement AFEP-MEDEF selon laquelle un membre du conseil de surveillance est indépendant « *lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement* ».

Dans le cadre de cette définition, le conseil de surveillance qualifie d'indépendant ou non l'un de ses membres au vu de l'avis préalable rendu par le comité des rémunérations et des nominations chargé d'examiner la situation personnelle du membre concerné sur la base des cinq critères d'indépendance visés à l'article 8.4 du code AFEP-MEDEF.

A la date du présent rapport, votre conseil de surveillance est composé des 9 membres ci-après :

Conseil de surveillance	
Daniel Bergstein	Président du conseil de surveillance, *indépendant*
Martine Dassault	Vice-président titulaire du conseil de surveillance, *indépendant*
Philippe Dominati	Vice-président suppléant du conseil de surveillance
Robert Paszczak	Membre du conseil de surveillance, *indépendant*
Mario Sciacca	Membre du conseil de surveillance, *indépendant*
Bernard Canetti	Membre du conseil de surveillance, *indépendant*
Stephen Winningham	Membre du conseil de surveillance, *indépendant*
Philippe Ginestié	Membre du conseil de surveillance
Jean Guez	Membre du conseil de surveillance

Toute autre fonction exercée au sein ou en dehors du Groupe Teleperformance par chacun des membres du conseil figure au paragraphe 2.1.1.2.1 du présent rapport annuel.

Le réexamen de la qualification d'indépendant ou non de tous ses membres a été effectué par le conseil au cours de sa réunion du 25 février 2011.

Durée des mandats

La date d'expiration des mandats des membres du conseil en exercice figure au paragraphe 2.1.1.1 du présent rapport annuel.

Conformément au code AFEP-MEDEF, la durée des mandats des membres du conseil de surveillance a été ramenée de six à quatre ans lors de l'assemblée du 1er juin 2006, sans affecter celle des mandats en cours à cette même date.

Limite d'âge (article 24 et 26 des statuts)

Le nombre des membres du conseil de surveillance ayant dépassé l'âge de 70 ans, sans pour autant excéder 80 ans, ne peut dépasser un huitième des membres du conseil de surveillance en fonction.

Le président et le vice président peuvent exercer leurs fonctions jusqu'à l'âge de 76 ans.

Détention d'actions au sein de la Société (article 23 des statuts)

Chaque membre du conseil de surveillance doit être propriétaire d'au moins mille actions de la Société pendant toute la durée de son mandat.

Les membres du conseil sont également tenus :

- de mettre au nominatif la totalité des actions de la Société qu'ils détiennent en leur nom ainsi qu'au nom de leurs enfants mineurs et leur conjoint, et
- de déclarer directement à l'Autorité des Marchés Financiers (l' « AMF ») dans un délai de cinq jours de bourse toutes opérations réalisées sur les titres de la Société par eux-mêmes ou par des personnes avec lesquelles ils ont des liens personnels étroits.

Rémunération des fonctions de membre du conseil

Les membres du conseil perçoivent un jeton de présence dont le montant est déterminé par le conseil de surveillance sur l'enveloppe globale allouée par l'assemblée générale annuelle, après déduction de la part attribuée par ce dernier aux membres des comités spécialisés.

Le conseil de surveillance tient compte du lieu de résidence habituel de ses membres, notamment pour les étrangers, et de leur assiduité à ses réunions pour l'attribution de ce jeton de présence, conformément au règlement intérieur du conseil modifié le 26 février 2010.

Le président et les vices présidents du conseil ne perçoivent aucun émolument en dehors de ce jeton de présence.

M. Jacques Berrebi, président du conseil jusqu'au 29 janvier 2010, a renoncé à tout jeton de présence au titre de l'exercice 2010.

A.2 Règles de fonctionnement du conseil de surveillance – règlement intérieur

Le mode de fonctionnement du conseil de surveillance, ainsi que les droits et les devoirs de ses membres, figurent dans les statuts et le règlement intérieur de la Société.

Le règlement intérieur du conseil de surveillance définit notamment :

- la nature et l'étendue des missions du conseil,
- les règles de fonctionnement du conseil ainsi que les droits d'information périodique et de communication de ses membres,
- la création de comités spécialisés, soit actuellement un comité d'audit et un comité des rémunérations et des nominations, dont il fixe la composition et les attributions, et qui exercent leurs activités sous sa responsabilité,
- les conditions d'évaluation du fonctionnement du conseil et des comités spécialisés,
- les obligations de confidentialité de chaque membre sur les délibérations du conseil et celles de ses comités, ainsi que sur toutes informations à caractère confidentiel ou présentées comme telles par son président ou le président du directoire.

Ce règlement intérieur a été adopté par le conseil de surveillance du 26 juin 2003 et a évolué depuis en fonction de la législation et des recommandations en vigueur. Le conseil de surveillance du 26 février 2010 a ainsi procédé à une mise à jour des dispositions du règlement intérieur relatives à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux sur la base des règles du code AFEP-MEDEF et leur application suivant le principe « appliquer ou expliquer ».

A ce règlement intérieur ont été annexées des dispositions complémentaires, adoptées le 11 mars 2008, fixant les règles et conditions relatives à l'utilisation des moyens de visioconférence et de télécommunication aux réunions du conseil de surveillance.

Ce règlement intérieur, qui complète les règles figurant dans les statuts, est accessible au public sur demande écrite adressée à la direction juridique au siège social de la Société, 6-8 rue Firmin Gillot – 75015 Paris.

A.3 Contrôle permanent de la gestion du directoire

Le conseil de surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion de la Société par le directoire. A toute époque de l'année, il opère les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns et peut se faire communiquer les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission.

Dans le cadre de cette mission de contrôle permanent, et conformément à son règlement intérieur, le conseil de surveillance :

- émet un avis, lorsqu'il le juge souhaitable, sur l'opportunité des choix stratégiques qui lui sont soumis par le directoire (options stratégiques, budgets annuels sociaux et consolidés, distributions de dividendes, émission d'instruments financiers, toute opération significative envisagée par le directoire non prévue au budget ou s'inscrivant en dehors de la stratégie annoncée),
- émet un avis à posteriori sur l'opportunité des décisions de gestion dont il a connaissance en particulier grâce aux rapports trimestriels que lui remet le directoire ;
- contrôle le respect de l'égalité entre actionnaires ;
- présente ses observations à l'assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires sur le rapport du directoire et les comptes ; et
- approuve le projet de rapport du président sur le fonctionnement du conseil et le contrôle interne.

A.4 Limitation conventionnelle des pouvoirs du directoire

Dans le cadre des opérations soumises par la loi à l'autorisation préalable du conseil de surveillance, le directoire n'est autorisé à céder des immeubles par nature, à céder totalement ou partiellement des participations de la Société et à constituer des sûretés en vue de garantir les engagements pris par la Société elle-même, que dans la limite de 1,5 million d'euros par engagement. Lorsqu'un de ces engagements excède ce plafond, il ne peut être consenti par le directoire que sur autorisation préalable du conseil de surveillance (article 28.2 des statuts).

Les cautions, avals et garanties donnés par la Société sur les engagements d'un tiers, notamment d'une société du Groupe, ne peuvent être accordés par le directoire que dans la limite globale annuelle de vingt millions d'euros fixée par le conseil de surveillance, ou sur autorisation spéciale du conseil.

Les lettres de confort consenties par la Société en faveur de ses filiales directes ou indirectes peuvent être autorisées par le Directoire dans la limite d'une enveloppe globale annuelle de cent millions d'euros, fixée par le conseil de surveillance, ou sur autorisation spéciale du conseil.

Les membres du directoire sont révocables par l'assemblée des actionnaires ainsi que par le conseil de surveillance (article 15.3 des statuts).

La présidence et la direction générale peuvent être retirées à tout moment, à ceux qui en sont investis au sein du directoire, par décision du conseil de surveillance (article 18.3 des statuts).

La limite d'âge des membres du directoire est fixée à 70 ans (article 16.3 des statuts).

A.5 Activités du conseil de surveillance

Tenue des réunions

L'article 27 des statuts prévoit que le conseil doit se réunir aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige. En pratique, il se réunit au moins quatre fois par an. Les réunions du conseil de surveillance se déroulent généralement au siège social, sur une durée de trois à quatre heures.

Le Président du Directoire et le Directeur Général « Finance », également membres du Directoire, participent régulièrement à ces réunions notamment pour présenter les comptes ainsi que leurs rapports, recueillir toutes autorisations nécessaires et fournir toutes explications ou informations permettant au conseil d'exercer sa mission de contrôle permanent sur la gestion du directoire. Le directoire présente également à ces réunions toutes opérations projetées ou réalisées en France et à l'international dans le cadre du développement du Groupe.

Les procès-verbaux des délibérations du conseil sont établis à l'issue de chaque réunion et communiqués à tous les membres du conseil ainsi qu'aux commissaires aux comptes et aux membres du directoire.

Convocations et participation des membres du conseil et des commissaires aux comptes

Le calendrier des réunions annuelles du conseil de surveillance est communiqué plusieurs mois à l'avance aux membres du conseil de surveillance, aux commissaires aux comptes ainsi qu'aux membres du directoire.

En outre, les membres du conseil sont convoqués par lettre simple à chaque réunion.

Les commissaires aux comptes sont convoqués conformément à l'article L. 225-238 du Code du commerce, par lettre recommandée AR, aux réunions du conseil de surveillance appelées à examiner et arrêter les comptes intermédiaires ainsi que les comptes annuels.

Information des membres du conseil

Tous les documents, dossiers techniques et informations nécessaires à la mission des membres du conseil de surveillance sont communiqués avant chaque réunion, à l'exception des informations de nature confidentielle qui ne sont communiquées qu'en séance. Ces informations sont reprises dans un dossier complet remis aux membres du conseil et du directoire ainsi qu'aux commissaires aux comptes en entrant en séance, complétées des derniers évènements relatifs notamment aux développements réalisés ou en cours.

En outre, lorsque le président du conseil ou du directoire l'estime nécessaire des managers du Groupe sont invités au conseil afin de présenter le domaine spécifique de leurs activités au sein du Groupe ou la situation des filiales régionales dont ils ont la charge.

Les réunions du conseil tenues au cours de l'année 2010

Au cours de l'année 2010, le conseil de surveillance s'est réuni 6 fois. Le taux moyen de présence de ses membres s'est élevé à 94 % sur ces 6 réunions. Les deux commissaires aux comptes de la Société ont assisté à 4 réunions sur 6.

Ces réunions ont été consacrées aux sujets développés ci-après, en plus des points récurrents relatifs à l'examen du rapport du directoire sur l'activité du dernier trimestre, à l'actualisation des prévisions annuelles, aux autorisations diverses à conférer, ainsi qu'à l'examen des opérations en cours sur le développement des activités du Groupe.

Conseil du 29 janvier 2010 :

Au cours de cette réunion, le conseil a constaté la démission de M. Jacques BERREBI de ses fonctions de Président du conseil de surveillance et a nommé en ses lieu et place M. Daniel BERGSTEIN. L'accession de M. Daniel BERGSTEIN à la présidence du conseil ne lui permettant plus de siéger au Comité des rémunérations et des nominations, ce dernier a présenté la démission de ses fonctions de Membre à effet du 29 janvier 2010. Le Conseil n'a pas procédé à son remplacement au cours de cette séance.

Le Conseil a également coopté deux nouveaux membres du Conseil : M. Mario SCIACCA, indépendant, pour la durée restant à courir du mandat de M. Daniel JULIEN, démissionnaire à effet du 2 janvier 2010, et M. Jean GUEZ, non indépendant, pour la durée restant à courir du mandat de M. Jacques BERREBI, démissionnaire à effet du 29 janvier 2010.

Le conseil a également décidé, du fait de l'arrivée progressive de membres internationaux en son sein, de fixer les règles des jetons de présence à verser en 2011 ainsi que les remboursements de frais.

Conseil du 26 février 2010 :

Au cours de cette réunion, le conseil a examiné et agréé les comptes sociaux et consolidés du 31 décembre 2009 tels qu'arrêtés par le directoire, le rapport du président sur le fonctionnement du conseil et les procédures de contrôle interne, les documents de gestion prévisionnelle du directoire ainsi que les rapports et les résolutions proposées à l'assemblée du 2 juin 2010.

Le conseil a examiné l'état des cautions, avals et garanties consentis jusqu'au 31 décembre 2010 dans le cadre des autorisations préalablement données et renouvelé ces autorisations.

Ce conseil a décidé d'élargir le directoire à 7 par la nomination d'un nouveau membre, M. Norberto VARAS.

Il a également fixé la rémunération de Mme Brigitte DAUBRY, au titre de ses fonctions de directeur général.

Les critères d'indépendance du Conseil ont fait l'objet d'un réexamen par ce conseil pour tous les membres du conseil, y compris les nouveaux.

Il a été fait un point sur le fonctionnement du conseil de surveillance et des comités spécialisés.

Et enfin, le conseil a approuvé les nouveaux règlements intérieurs du conseil de surveillance et du comité des rémunérations et des nominations.

Conseil du 2 juin 2010 :

Au cours de cette réunion, le conseil a constaté la démission de M. Alain LAGUILLAUMIE et M. Eric DELORME de leurs fonctions de membres du conseil et membres du comité d'audit, décidé de surseoir à leur remplacement en tant que membres du conseil et de nommer en qualité de nouveaux membres du comité d'audit : M. Jean GUEZ et M. Bernard CANETTI. Le conseil a également procédé à la nomination de M. Philippe GINESTIE en qualité de membre du comité des nominations et des rémunérations.

Ce conseil a décidé de la répartition entre ses membres des jetons de présence alloués par l'assemblée générale du même jour.

Conseil du 31 août 2010 :

Le conseil, après avoir constaté la démission de M. Philippe SANTINI de ses fonctions de membre du conseil et de président du comité d'audit, a décidé de nommer M. Bernard CANETTI, en qualité de président du comité d'audit, en remplacement de M. Philippe SANTINI, démissionnaire.

Le conseil a en outre examiné et approuvé les comptes sociaux et consolidés du 30 juin 2010, les documents de gestion prévisionnelle, ainsi que l'état des cautions, avals et garanties au 30 juin 2010.

Au cours de cette réunion, le conseil a examiné le projet du nouveau règlement intérieur du comité d'audit intégrant les mises à jour préconisées par l'AMF dans son rapport de juin 2010.

Il a également autorisé le directoire à consentir des lettres de confort en faveur de ses filiales directes ou indirectes dans la limite d'une enveloppe globale annuelle de cent millions d'euros.

Conseil du 21 octobre 2010 :

Au cours de cette réunion, le conseil, après avoir constaté la démission le même jour de M. Michel PESCHARD de ses fonctions de directeur général et membre du directoire, a décidé de nommer en ses lieux et place : M. Olivier RIGAUDY.

Le conseil a également pris acte du contrat de travail existant entre la Société et M. Olivier RIGAUDY depuis le 1er février 2010 et a autorisé expressément ce dernier à poursuivre l'exécution de ses fonctions salariées, avec tous les avantages y attachées, en cumul et pendant toute la durée de son mandat social. Il a en outre fixé à 18 000 euros la rémunération brute annuelle de M. Olivier RIGAUDY au titre de son mandat social.

Conseil du 30 novembre 2010 :

Cette réunion a débuté par un point sur l'activité du Groupe par le président du directoire.

Puis le conseil a examiné les prévisions au 31 décembre 2010 et le budget 2011, le rapport du directoire sur l'activité au cours du dernier trimestre, fait un point sur la composition des comités spécialisés, sur le fonctionnement du conseil, a adopté le nouveau règlement intérieur du comité d'audit, et enfin autorisé la signature d'un contrat d'assurance hommes clés.

Informations significatives sur la composition du conseil de surveillance et du directoire résultant des décisions du conseil tenus depuis le 1er janvier jusqu'au 25 février 2011

Néant.

A.6 Evaluation des travaux du conseil de surveillance

Conformément aux recommandations du rapport AFEP-MEDEF d'octobre 2003, le conseil de surveillance a consacré en date du 26 février 2010 un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement et celui de ses comités spécialisés, sur la base d'un document présentant la synthèse des réponses et commentaires exprimés par les membres du conseil à partir du questionnaire qui leur a été préalablement adressé.

Ce débat a porté principalement sur la composition du conseil, le déroulement de ses missions et attributions, la nature et le format de ses réunions, la régularité et la pertinence des informations fournies, les relations du conseil avec le directoire ainsi que l'organisation et le fonctionnement des comités.

Un nouveau débat a été consacré à cette évaluation au cours du conseil du 30 novembre 2010.

A.7 Les comités spécialisés

Pour l'accomplissement de sa mission, le conseil de surveillance se fait assister de deux comités spécialisés permanents qui lui sont rattachés :

- le comité d'audit,
- le comité des rémunérations et des nominations.

Le comité d'audit

A la date du présent rapport, le comité d'audit est composé de :

Comité d'audit	
Bernard Canetti	Président du comité d'audit, *indépendant*
Martine Dassault	Membre du comité d'audit, *indépendant*
Jean Guez	Membre du comité d'audit

L'activité du comité d'audit s'inscrit dans le cadre formalisé d'un règlement intérieur adopté par le conseil de surveillance du 26 juin 2003 et mis à jour successivement jusqu'au 30 novembre 2010 en fonction notamment de l'évolution des recommandations en vigueur.

Le comité peut inviter toute personne de son choix à participer à tout ou partie de ses réunions, et décide s'il souhaite entendre ses interlocuteurs séparément ou collectivement. Les réunions du comité ont lieu hors la présence des dirigeants du Groupe, sauf s'il souhaite les entendre. En pratique, le comité invite à ses réunions les commissaires aux comptes et le directeur financier de la Société ainsi que le directeur de l'audit interne et le directeur de la trésorerie de la Société et la directrice de la consolidation et du reporting.

Le comité d'audit a pour mission principale de préparer et de faciliter le travail de contrôle du conseil de surveillance. A ce titre, il rend compte au conseil de surveillance de ses travaux, notamment ceux relatifs :

- aux comptes consolidés et sociaux, et

– à la revue du dispositif de contrôle interne au sein du Groupe.

Au cours de l'année 2010, le comité d'audit s'est réuni 4 fois les 24 février, 30 juin, 30 août et 24 novembre, avec un taux de présence de 92 % en moyenne.

Comité d'audit du 24 février 2010 :

Au cours de ce comité, il a été examiné :

– l'arrêté de comptes sociaux et consolidés au 31 décembre 2009. Les commissaires aux comptes ont présenté un compte rendu de leurs travaux sur l'audit des comptes sociaux et consolidés au 31 décembre 2009.

– le projet de rapport du Président du Conseil de Surveillance sur le fonctionnement du Conseil et le contrôle interne,

– le recensement des dispositifs de gestion des risques au sein du Groupe, la méthodologie de contrôle interne du Groupe en fonction du cadre de référence AMF, le questionnaire de contrôle interne 2010 et le Plan d'Audit Interne 2010.

Comité d'audit du 30 juin 2010 :

Ce comité s'est penché sur la publication des rapports du Groupe de travail de l'AMF, le questionnaire de contrôle interne, la synthèse des interventions de l'audit interne, le point de la Direction Financière, le *cash pooling*.

Les commissaires aux comptes ont présenté la démarche d'audit pour l'année 2010.

Comité d'audit du 30 août 2010 :

Ce comité a examiné les comptes semestriels du Groupe, l'analyse des méthodes et suivi du dispositif de contrôle interne au sein de chaque filiale ainsi que l'analyse du rapport d'activité de l'audit interne.

Les commissaires aux comptes ont présenté un compte rendu de leurs travaux sur la revue limitée des comptes consolidés au 30 juin 2010.

Ce même comité a examiné, suite au rapport de l'AMF de juin 2010, les dernières préconisations se traduisant par la mise à jour du règlement intérieur du Comité d'Audit. Les points saillants des missions confiées au Comité d'Audit ont été intégrés au dit règlement, à savoir, assurer le suivi :

– du processus d'élaboration de l'information financière,

– de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques,

– du contrôle légal des comptes annuels et, le cas échéant, consolidés par les Commissaires aux comptes,

– de l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Comité d'audit du 24 novembre 2010 :

Au cours de cette réunion, les points suivants ont été abordés :

– la préparation de la conférence analystes financiers du 29 novembre 2010,

– le nouveau dispositif de communication financière,

– le dispositif de contrôle interne,

– la synthèse des missions d'audit interne,

– l'échéance du mandat des commissaires aux comptes, les modalités de leur renouvellement éventuel et les règles concernant leur indépendance.

Le comité des rémunérations et des nominations

A la date du présent rapport, le comité des rémunérations et des nominations est composé de :

Comité des rémunérations et des nominations	
Martine Dassault	Président du comité des rémunérations et des nominations, *indépendant*
Philippe Dominati	Membre du comité des rémunérations et des nominations
Philippe Ginestié	Membre du comité des rémunérations et des nominations

La composition, les attributions et les règles de fonctionnement du comité des rémunérations et des nominations sont fixées par son règlement intérieur adopté par le conseil de surveillance du 26 juin 2003 et mis à jour successivement en fonction des recommandations en vigueur. Le conseil de surveillance du 26 février 2010 a ainsi procédé à une mise à jour des dispositions du règlement intérieur relatives à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux sur la base des règles du code AFEP-MEDEF.

Le comité peut inviter toute personne de son choix à participer à tout ou partie de ses réunions. Le comité décide s'il souhaite entendre ses interlocuteurs séparément ou collectivement. Sauf s'il souhaite les entendre, les réunions du comité ont lieu hors la présence des membres du directoire.

Aux termes de ce règlement intérieur, le comité des rémunérations et des nominations émet notamment un avis sur :

– L'ensemble des rémunérations et avantages des membres du directoire, avec détermination de la part variable de leur rémunération en appréciant :
  - la définition des règles de fixation de cette part variable, et
  - l'application annuelle de ces règles ;
– La politique générale d'attribution des options d'achat ou de souscription d'actions et d'attribution gratuite d'actions ou d'actions de performance, ainsi que les conditions attachées à l'attribution définitive de ces actions ;
– Les candidats au poste de membre du directoire ;
– Les candidats au poste de membre du conseil de surveillance, leur qualification et le réexamen annuel de leur qualification d'« *indépendants* » ou non en fonction des critères définis par le code AFEP-MEDEF.

Au cours de l'année 2010, le comité des rémunérations et des nominations s'est réuni quatre fois, les 29 janvier, 26 février, 21 octobre et 30 novembre, avec un taux moyen de présence de 94 %.

Comité des Nominations et des Rémunérations du 29 janvier 2010 :

Au cours de cette réunion, il a été arrêté :

– la proposition de fixation des Rémunérations de M. Daniel JULIEN, Président du Directoire, pour l'exercice 2010,
– la proposition de fixation des Rémunérations de M. Michel PESCHARD, Directeur Général et Membre du Directoire, pour l'exercice 2010.

Il a été également abordé :

- la proposition de fixation des paramètres (critères quantitatifs et qualitatifs) d'attribution des Bonus à M. Daniel JULIEN et M. Michel PESCHARD ;
- la Proposition de cooptation de M. Mario SCIACCA (Indépendant) et M. Jean Guez (non indépendant) en qualité de nouveaux membres du Conseil de surveillance ;
- la demande d'une Etude sur la politique de rémunérations des principaux managers du Groupe au titre des exercices 2009 et 2010.

Comité des Nominations et des Rémunérations du 26 février 2010 :

Ce comité a procédé à :

- l'examen de la recomposition du directoire avec son élargissement à 7 membres en proposant de nommer M. Norberto VARAS en qualité de nouveau membre, chargé spécialement de la zone Europe (hors Espagne et UK) ;
- la proposition de fixer la rémunération de Mme Brigitte DAUBRY au titre de son mandat social de Directeur Général, à la somme fixe annuelle brute de 18 000 €.

Comité des Nominations et des Rémunérations du 21 octobre 2010 :

Ce comité a décidé de proposer au Conseil de :

- nommer M. Olivier RIGAUDY en qualité de Directeur Général et de membre du directoire, en remplacement de M. Michel PESCHARD, démissionnaire,
- confirmer le cumul du mandat avec la fonction salariée exercée par M. Olivier RIGAUDY au titre de son contrat de travail conclu antérieurement à sa nomination,
- d'allouer à M. Olivier RIGAUDY une somme fixe annuelle brute de 18 000 € en rémunération de ses fonctions de Directeur Général.

Comité des Nominations et des Rémunérations du 23 novembre 2010 :

Ce comité a constaté l'atteinte des objectifs 2010 par M. Michel PESCHARD, Directeur Général, Membre du Directoire jusqu'au 21 octobre 2010, et dont le contrat de travail a pris fin le 30 novembre 2010, et proposé d'attribuer à ce dernier le montant total de son bonus, soit la somme brute de 176 000 €.

Le réexamen annuel des critères d'indépendance des membres du conseil de surveillance a été effectué par le comité des rémunérations et des nominations réuni le 25 février 2011.

Rémunération des membres des comités spécialisés

Les membres et présidents du comité d'audit et du comité des rémunérations et des nominations perçoivent un jeton de présence spécifique dont le montant est déterminé par le conseil de surveillance et s'impute sur l'enveloppe globale allouée à ce dernier par l'assemblée générale annuelle, conformément aux règlements intérieurs de ces comités.

Le conseil de surveillance tient compte de l'assiduité de ses membres aux séances des comités spécialisés pour l'attribution de ce jeton de présence spécifique.

A.8 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux

La rémunération globale, toutes charges incluses, allouée au titre de l'exercice 2010 à M. Daniel JULIEN, Président du Directoire, au titre de ses fonctions de CEO de Teleperformance Group Inc, ainsi que celle de Mme Brigitte DAUBRY et M. Olivier RIGAUDY, Directeurs Généraux sera approuvée par le conseil du

25 février 2011 après analyse du rapport du comité des rémunérations et des nominations sur l'attribution de leur bonus en fonction des objectif qualitatifs et quantitatifs définis pour chacun d'eux. Ces rémunérations sont détaillées au paragraphe 2.2.1.2 du présent rapport annuel.

A.9 Participation des actionnaires aux assemblées générales

Le mode de convocation et les conditions d'admission des actionnaires aux assemblées générales, ainsi que les conditions d'exercice des droits de vote, sont détaillés au paragraphe 1.8.1.2.4 du présent rapport annuel.

A.10 Eléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Les informations concernant la structure du capital de la Société et les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique figurent au Chapitre 3 « *Actionnariat* » du présent rapport annuel.

B. PROCEDURES DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTROLE INTERNE

B.1 Référentiel utilisé

Le Groupe s'est appuyé sur l'édition augmentée du *Cadre de référence* prescrit par l'AMF, initialement publiée en janvier 2007 et revue en juillet 2010, pour la rédaction de cette partie sur les procédures de gestion des risques et de contrôle interne.

Ainsi, les *Principes généraux de gestion des risques et de contrôle interne* indiqués dans le *Cadre de référence* sont développés ci-après pour décrire de façon synthétique le dispositif mis en place par le Groupe. La définition et les objectifs de la gestion des risques et du contrôle interne sont tout d'abord traités, puis leurs composants et leurs acteurs sont exposés.

Enfin, la gestion des risques et du contrôle interne relative à l'information comptable et financière publiée par le Groupe est décrite en conformité avec le *Guide d'application* du *Cadre de référence*.

B.2 Définition et objectifs de la gestion des risques et du contrôle interne

B.2/a Définition du contrôle interne

Le Groupe a retenu la définition du contrôle interne figurant dans le Cadre de référence de l'AMF, à savoir :

Le contrôle interne comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions qui contribue à la maîtrise des activités du Groupe, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources. Il doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

Le dispositif, défini et mis en œuvre au sein de Teleperformance, c'est-à-dire de la société-mère et des sociétés intégrées dans les comptes consolidés (le « Groupe »), vise plus particulièrement à assurer :

- *la conformité aux lois et règlements ;*
- *l'application des instructions et des orientations fixées par le Directoire ;*
- *le bon fonctionnement des processus internes de la Société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;*
- *la fiabilité des informations financières.*

La définition du contrôle interne ne recouvre pas toutes les initiatives prises par les organes dirigeants ou le management comme par exemple la définition de la stratégie de la Société, la détermination des objectifs, les décisions de gestion, le traitement des risques ou le suivi des performances.

Par ailleurs, le contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue que les objectifs de la Société seront atteints. Il ne peut empêcher à lui seul que des personnes de la Société commettent une fraude, contreviennent aux dispositions légales ou réglementaires, ou communiquent à l'extérieur de la Société des informations trompeuses sur sa situation.

B.2/b Contrôle interne et gestion des risques

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités de la Société.

Le dispositif de contrôle interne s'appuie sur le dispositif de gestion des risques pour identifier les principaux risques à maîtriser. Le dispositif de gestion des risques intègre quant à lui des contrôles, relevant du dispositif de contrôle interne.

Le dispositif de gestion des risques est un des composants du contrôle interne.

B.3 Composants des dispositifs de gestion des risques et du contrôle interne

B.3/a Préalables

Les grandes orientations en matière de contrôle interne sont déterminées en fonction des objectifs du Groupe.

Ces objectifs ont été déclinés en 7 Fondamentaux. Ils figurent dans un Guide interne, dont les éléments ont été communiqués aux managers et collaborateurs concernés au sein du Groupe afin que ces derniers comprennent et adhèrent à la politique générale de l'organisation. Ces éléments comprennent notamment le positionnement, la mission du Groupe, ses valeurs, son modèle de management et sa politique de ressources humaines.

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne s'appuient sur ces éléments, qui sont parties prenantes des composants de ces dispositifs.

B.3/b Environnement de contrôle et organisation

L'environnement de contrôle est un composant essentiel des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne. Il constitue leur fondement commun.

L'environnement de contrôle s'appuie sur les valeurs, l'organisation, les responsabilités, les comportements, les systèmes d'information et les procédures.

Les valeurs de Teleperformance

Le dispositif de contrôle interne du Groupe repose sur ses cinq valeurs clés : *Intégrité, Respect, Professionnalisme, Innovation* et *Engagement*. Ces valeurs accompagnent la stratégie de leadership du Groupe et forment la charte commune de ses collaborateurs et de ses filiales.

Les valeurs du Groupe sont portées à la connaissance de l'ensemble du personnel dans 50 pays. Teleperformance accorde une grande importance à la capacité de ses managers à vivre ces valeurs au quotidien. Celles-ci font l'objet d'un programme de formation spécifique, qui permet à chaque manager de comprendre comment ces valeurs doivent se traduire dans leurs actions et leurs décisions.

Organisation et responsabilités

Depuis début 2010, une nouvelle organisation a été mise en place. Elle repose sur la notion de marchés linguistiques auxquels ont été ajustées les structures managériales du Groupe.

Le conseil de surveillance a renforcé la structure d'un directoire très opérationnel autour de son président. Le directoire comprend à présent sept membres, parmi lesquels se trouvent les trois directeurs des zones de management définies par le Groupe : la zone anglophone, la zone iberico-latam et la zone Europe continentale.

Les directeurs de chaque zone sont responsables avec chaque direction de pays de la réalisation des objectifs définis par le directoire, dont ils sont membres. Les principales fonctions supports, (Marketing, Qualité et

Finances) dont les trois directeurs sont également membres du directoire, apportent leur expertise à l'ensemble du Groupe.

Le directoire s'assure de l'élaboration et du suivi des politiques permettant d'atteindre les différents objectifs poursuivis par le Groupe, tant en matière de développement global, de choix technologiques, d'établissement de procès opérationnels identiques à l'ensemble du réseau, que de mise en valeur des ressources humaines. Le directoire s'appuie sur un comité de direction, qui regroupe les principales fonctions supports et métiers du Groupe.

Cette organisation s'appuie, à l'intérieur des zones de management, sur des structures de management matricielles afin d'instaurer un lien direct à travers les pays, les lignes de métiers, les forces de ventes et les fonctions supports.

L'objectif est d'assurer, de façon homogène, le développement du Groupe, dont la performance est suivie régulièrement et attentivement par le conseil de surveillance de la Société.

Par ailleurs, les responsabilités et les rôles du management du Groupe et des filiales ont été définis au sein d'une charte. Celle-ci forme le cadre dans lequel les activités nécessaires à la réalisation des objectifs doivent être planifiées, exécutées, suivies et contrôlées.

Gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines est un des éléments importants du dispositif de contrôle interne et notamment dans notre métier qui a pour vocation de mettre des « *personnes au service d'autres personnes* ».

La politique des ressources humaines pour les 120 000 collaborateurs de Teleperformance se définit par la recherche constante de l'excellence dans le recrutement, la fidélisation des équipes et l'enrichissement des compétences, visant ainsi à permettre l'exercice des responsabilités de chacun et l'atteinte des objectifs du Groupe.

Cette politique s'appuie sur un management de proximité et de larges enquêtes de satisfaction auprès de ses collaborateurs, que le Groupe entend continuer à mener afin d'en optimiser les indicateurs de satisfaction.

En 2010, ces enquêtes ont été menées auprès de plus de 67 000 salariés dans 49 pays. Elles ont permis de continuer à déployer de nombreux procès pour améliorer les conditions de travail et d'intégration des collaborateurs tout en favorisant leur épanouissement professionnel et personnel, gages d'un service de qualité.

L'amélioration en matière d'environnement de travail et de repos des centres de contacts du Groupe a été poursuivie et récompensée par des labels internationaux dans certains pays.

Teleperformance University a été créée en 2009 pour former les cadres à la gestion des points clés de notre activité, ainsi qu'à les préparer à la mise en œuvre de changements majeurs dans leur société en ligne avec les objectifs du Groupe.

Une formation en ligne de haut niveau est proposée par le Groupe afin d'aligner et d'améliorer les compétences des collaborateurs et former les futurs managers. De même, un programme d'évolution professionnelle des carrières des chargés de relation client, visant à valoriser notre métier et la séniorité de l'encadrement, a également été mis en place.

Le Groupe entend également intégrer un responsable au plan mondial pour conforter la politique des ressources humaines menée afin d'être une entreprise valorisante pour les collaborateurs du Groupe, tout en leur offrant la possibilité de prendre rapidement des responsabilités dans l'un de ses 268 centres de contacts.

Les systèmes d'information

Le management du Groupe et la direction des systèmes d'information du Groupe déterminent les orientations stratégiques pour les outils et les systèmes d'information liés à la production au sein des filiales. Ils s'assurent que le développement de ces systèmes d'information est adapté aux objectifs du Groupe.

L'harmonisation de l'architecture des systèmes et des standards technologiques au sein du Groupe a été poursuivie. Dans ce cadre, un progiciel intégré pour le management de nos services dans les centres de contacts *(Contact Center Management System – CCMS)* a continué à être déployé dans les principales entités du Groupe. Ce déploiement contribue à harmoniser les procès opérationnels et à renforcer la sécurisation du processus de production des informations.

La direction des systèmes d'information émet également des directives en matière de sécurité, de conservation de données et de continuité d'exploitation. Ces directives s'appuient sur le respect des normes internationales, ISO 27001, PCI (*Payment Card Industry*), HIPAA *(Health Insurance Portability and Accountability Act)* ou la Directive européenne de protection des données afin de répondre aux exigences réglementaires propres à chaque secteur d'activité ou d'obtenir les certifications demandées par les clients.

Procédures de métier et de management

Le dispositif de contrôle interne s'appuie également sur la mise en œuvre au sein des filiales des procédures et des standards Groupe *TOPS* (*Teleperformance Operational Processes and Standards)*, ainsi que de normes métier, comme la norme *COPC (Customer Operations Performance Centers)* ou la norme *NF Service Centre de relation client.*

Le dispositif s'appuie aussi sur des normes internationales applicables au management, comme les normes *ISO 9001*.

L'harmonisation et l'application de ces procédures et normes permettent d'instituer une plus grande cohérence au sein du réseau mondial de notre Société, tout en favorisant une meilleure maîtrise de l'activité.

TOPS (*Teleperformance Operational Processes and Standards*)

Les *TOPS* sont un processus de gestion des performances quotidiennes. Ils ont été conçus par le Groupe pour gérer ses opérations de façon standardisée dans chaque filiale. Ils permettent ainsi un contrôle de qualité supérieur.

Les *TOPS* ont été déployés à l'ensemble des filiales. Ces procès peuvent s'appuyer sur le progiciel intégré du Groupe pour le management de ses services (*CCMS*). Les *TOPS* constituent pour le Groupe un cadre de référence dans lequel s'inscrivent ses activités opérationnelles.

COPC (*Customer Operations Customer Centers*) : une norme de métier

La norme COPC-2000® fournit à la direction des centres de contacts les informations nécessaires à l'amélioration du rendement opérationnel. La certification COPC prévoit aussi un modèle de gestion globale des performances reliant tous les domaines de l'entreprise. Elle assure une cohérence dans les opérations en répondant aux critères élevés de performance requis par la norme COPC.

Depuis 2004, notre Société travaille en étroite collaboration avec Le Customer Operations Performance Center Inc. (COPC), basé à Amherst, New York et développe sa propre équipe de coordinateurs agréés et d'auditeurs internes certifiés COPC. Teleperformance poursuit la certification annuelle de ses programmes et centres de contacts spécialisés en réception d'appels au sein de ses filiales dans le monde.

NF Service Centre de relation client

Les caractéristiques de la certification NF Service Centre de relation client sont basées sur la nouvelle norme européenne NF EN 15838.

Cette certification apporte aux clients des repères pour mesurer la qualité du service rendu et aux centres une organisation optimisée. Elle répond également à des exigences sociales pour une valorisation des compétences du métier de la relation client. Nos sociétés en Allemagne, en France et en Tunisie possèdent cette certification.

ISO 9001 : une norme de management

Les normes ISO 9001 sont en vigueur dans les filiales représentant une part significative du chiffre d'affaires du Groupe.

Le rapprochement du *Cadre de référence de contrôle interne* de l'AMF avec la norme ISO 9001 met en évidence les convergences et les complémentarités des deux référentiels. En ce sens, cette norme ISO constitue un élément fort pour stabiliser l'environnement de contrôle sur lequel s'appuie le dispositif de contrôle interne.

Elle définit les exigences pour les systèmes de management de la qualité. Elle donne l'assurance de la capacité de répondre à des exigences de qualité et d'augmenter la satisfaction clients dans les rapports clients-fournisseurs. Elle repose sur une approche processus, qui suppose que des responsabilités claires pour la gestion des activités clés soient établies.

B.3/c Diffusion de l'information

Le Groupe s'assure de la diffusion en interne des informations pertinentes, dont la connaissance permet à chacun d'exercer ses responsabilités, que ce soit dans le domaine opérationnel ou financier.

Sous la responsabilité d'un service dédié, le partage des connaissances, du savoir-faire et des meilleures pratiques au sein du Groupe, s'appuie sur un intranet accessible aux principaux collaborateurs. Ce système global de gestion des connaissances favorise les échanges et la diffusion d'informations utiles aux acteurs concernés.

Les informations et procédures Groupe sont également communiquées régulièrement aux responsables de l'ensemble des filiales lors de séminaires de travail internationaux ou de présentations. Ces règles sont également rappelées lors des conseils d'administration. Les dirigeants des filiales ont pour mission de relayer auprès de leurs collaborateurs les instructions du management du Groupe.

Les directions fonctionnelles animent également leurs réseaux d'experts à travers des réunions et des formations.

B.3/d Système de gestion des risques

Définition

Le Groupe est exposé dans l'exercice de son activité à un ensemble de risques dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la Société ou sa réputation.

Objectifs de la gestion des risques

La gestion des risques vise à anticiper les principaux risques identifiables, internes ou externes, que le Groupe a recensés, afin de préserver sa valeur, ses actifs et sa réputation et favoriser l'atteinte des objectifs qu'il s'est fixé.

Processus et pilotage

Les principaux risques sont identifiés dans la partie Facteurs de risques du rapport de gestion, ainsi que les mesures permettant d'en limiter les conséquences suite à leur analyse. Sont notamment abordés : les risques financiers, les risques liés à l'activité et les autres risques.

Le paragraphe B.3/e « *Activités de contrôle* » ci-dessous complète les mesures déjà énumérées au paragraphe 1.4 « *Facteurs de risque* » du rapport annuel en indiquant les procédures de contrôles centralisées et décentralisées, qui sont mises en œuvre en vue de maitriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs.

Les risques présentés dans la partie *Facteurs de risques* du rapport de gestion ont fait l'objet d'un dossier spécifique présenté au comité d'audit. Ce dossier recense les risques identifiés en liaison avec le modèle de management du Groupe et présente pour chacun d'eux les dispositifs visant à les réduire, que ce soit dans les domaines comptables, financiers, ressources humaines, technologiques, développement des ventes ou liés à notre secteur d'activité.

Ces dispositifs s'appuient sur des outils de management dédiés, des procédures et des responsables en charge de leur suivi. Le management du Groupe porte une attention particulière à l'élaboration et à la diffusion de ces outils de management. Ceux-ci lui permettent, ainsi qu'à chaque filiale, de mettre en place les mesures et procédures nécessaires visant à la maitrise de l'activité et à la prévention des risques, au regard des règles qui définissent les objectifs et la stratégie de Teleperformance.

Ce suivi, ainsi que les priorités opérationnelles et les activités de contrôle à adopter au regard de l'analyse de ces risques sont revus avec l'ensemble des managers du Groupe, de façon plénière ou lors de conseils d'administration ou de direction.

Les procédures de contrôle interne, mises en œuvre dans ce cadre et décrites au paragraphe B.3/b « *Environnement de contrôle et organisation* » ci-dessus, s'inscrivent ainsi dans une démarche continue d'évaluation et de gestion des risques.

Par ailleurs, une analyse formalisée des principales procédures comptables et financières des filiales a été de nouveau réalisée en 2010 et présentée en comité d'audit. Ces procédures couvrent les principaux risques identifiés et susceptibles d'affecter l'élaboration de l'information financière et comptable publiée. Cette analyse formalisée s'appuie sur la mise en place d'un système d'auto-évaluation par filiale décrit au paragraphe B.5 « *Description du dispositif de gestion des risques et du contrôle interne concernant l'information comptable et financière publiée* » ci-dessous.

B.3/e Activités de contrôle

Les activités de contrôle, conçues pour s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs, sont développées à la fois par le management du Groupe, par le biais de procédures de contrôle centralisées et par le management local, par le biais de procédures de contrôle décentralisées. Ces procédures, qui sont décrites ci-dessous, complètent celles déjà énumérées dans la partie *Facteurs de risques* du rapport de gestion.

Les procédures de contrôle centralisées

Les procédures de contrôle interne centralisées au niveau du siège portent sur les éléments communs à toutes les sociétés du Groupe. Ces procédures sont de nature financière, juridique, informatique et commerciale.

Procédures financières

Les procédures financières, relatives au traitement de l'information financière, sont détaillées au paragraphe B.5 « *Description du dispositif de gestion des risques et du contrôle interne concernant l'information comptable et financière publiée* » ci-dessous.

La politique de gestion des risques de change et de taux suivie par le Groupe, qui vise à maîtriser ces risques, à préserver les marges commerciales et à maîtriser le niveau des frais financiers, est développée dans la partie *Facteurs de risques.*

Procédures juridiques

La direction juridique du Groupe a mis en œuvre depuis plusieurs années un système de surveillance des marques utilisées et déposées par les sociétés du Groupe, et notamment un système de surveillance mondiale de la dénomination sociale, des noms de domaine et de la marque Teleperformance pour s'opposer aux

enregistrements de marque ou autres droits de propriété intellectuelle concurrents et pour éviter toute utilisation abusive notamment sur Internet.

Une procédure définissant les habilitations des dirigeants des filiales à engager juridiquement ces dernières envers les tiers est mise en œuvre sous la supervision de la direction juridique de la holding et du management du Groupe.

Pour réduire l'exposition aux risques juridiques inhérents aux contrats, le Groupe a défini des meilleures pratiques pour la rédaction de certaines clauses présentant un risque spécifique, ainsi que pour la rédaction des réponses aux appels d'offres. Toute dérogation à ces principes est soumise à une procédure d'approbation spécifique. Par ailleurs, tous les contrats globaux conclus avec nos clients sont revus par des juristes du Groupe avant leur signature de façon à limiter les risques et à pouvoir attirer l'attention des dirigeants sur ceux-ci.

En ce qui concerne la protection des données personnelles, le Groupe met en place une politique globale visant à sécuriser d'un point de vue juridique la transmission des données personnelles au sein du Groupe.

Procédures informatiques

Dans le domaine technologique, le Groupe standardise ses technologies de sécurité selon les meilleures pratiques du marché, celles demandées contractuellement par ses clients ou celles requises par des normes réglementaires. Ces technologies visent à réduire l'introduction de logiciels malveillants, protéger les données personnelles, ainsi qu'à détecter et éviter toutes intrusions.

La direction des systèmes d'information utilise un outil technologique développé en interne afin de s'assurer du suivi de ses directives en matière de sécurité et des plans d'actions menés à ce titre chaque année. Les certifications demandées par les clients sont aussi le gage de l'application de procédures strictes de contrôle, visant à garantir le respect constant des normes et processus de sécurité ou de qualité.

Un service dédié lié à la prévention et la détection de la fraude sur le plan opérationnel a été mis en place en 2010. Des programmes complets anti-fraude ont été menés pour des clients internationaux. L'équipe de sécurité a été reconnue par ses pairs sur le plan mondial.

Procédures commerciales

Pour gérer ses processus commerciaux, Teleperformance a élaboré un ensemble de meilleures pratiques à suivre pour une approche normalisée du suivi des appels d'offres. Les appels d'offres internationaux et significatifs sont suivis par une équipe dédiée.

Les procédures décentralisées

Les procédures de contrôle interne locales sont décentralisées au niveau de chaque filiale, où le management est responsable de leur mise en place afin de prévenir les risques et respecter la législation locale en vigueur. Il s'assure également du bon fonctionnement de ces procédures en conformité avec les instructions du directoire qui sont revues lors des conseils d'administration de chaque filiale.

B.3/f Surveillance du dispositif de contrôle interne

La direction du Groupe

La surveillance du dispositif de contrôle interne, dont l'objectif est de vérifier la pertinence et l'adéquation de ce dispositif aux objectifs du Groupe, est mise en œuvre par le directoire, qui comprend les fonctions supports du Groupe et les directions régionales.

Cette surveillance comprend les contrôles réguliers effectués par le management et le personnel d'encadrement. Elle s'inscrit dans le cadre de leurs activités courantes afin de s'assurer de l'alignement de chacun des processus de l'organisation avec la vision et la stratégie du Groupe. Cette surveillance est complétée par une veille active sur

les meilleures pratiques régionales ou locales, que le Groupe identifie systématiquement et développe de façon globale.

Le rôle de l'audit interne

En 2010, les missions ont été réalisées par les structures d'audit de Paris et de Miami, auprès des filiales du Groupe, selon le plan d'audit annuel et les priorités définies par le management en cours d'année. Ces interventions ont porté principalement sur les procédures de contrôle mises en place localement.

Dans le cadre de ses missions, l'audit interne définit en collaboration avec les directions locales et sous la supervision du management du Groupe, des plans d'actions destinés à améliorer en permanence les processus de contrôle interne.

B.4 Les acteurs du contrôle interne

Les principaux acteurs impliqués dans le pilotage du contrôle interne sont :

- le directoire et le conseil de surveillance,
- le comité de direction et les directions locales,
- les comités spécialisés,
- le département de l'audit interne,

B.4/a Le directoire et le conseil de surveillance

Teleperformance est une société anonyme à directoire et conseil de surveillance. Ce système favorise une séparation des tâches entre les fonctions de direction et de gestion de la Société, assumées par le directoire, et la fonction de contrôle exercée par le conseil de surveillance.

Un comité stratégie, finances et acquisitions a été mis en place par le directoire début 2010. Il est en charge du suivi du positionnement stratégique du Groupe, en particulier dans le domaine du développement par croissance externe, ainsi que de la supervision de la situation financière du Groupe.

Ces organes suivent régulièrement et attentivement la performance du Groupe et considèrent l'ensemble des types de risques afférents à notre activité qu'ils soient financiers, commerciaux, opérationnels, juridiques ou sociaux.

B.4/b Le comité de direction et les directions locales

Le comité de direction regroupe les membres du directoire et les principaux acteurs des directions opérationnelles et fonctionnelles.

Le comité de direction s'assure de l'élaboration et du suivi des politiques et procédures permettant d'atteindre les différents buts poursuivis par le Groupe et des procédures de contrôle permettant de veiller au respect de ces règles internes et plus généralement des règles applicables à l'activité et à la vie du Groupe.

Les orientations et les procédures sont communiquées aux directions locales des filiales qui sont en charge de leur mise en œuvre avec l'appui des directions régionales, opérationnelles et fonctionnelles.

B.4/c Les comités spécialisés

Les comités spécialisés ont pour mission de préparer et de faciliter le travail de contrôle du conseil de surveillance.

Comité d'audit

Le règlement du comité d'audit a été mis à jour en s'appuyant sur le rapport du Groupe de travail de l'AMF sur le comité d'audit de juin 2010, tel qu'indiqué dans la première partie de ce rapport.

La mission générale du comité d'audit est d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières. Il prépare les travaux du conseil dans le cadre de l'arrêté des comptes annuels ou de l'examen des comptes semestriels.

Le comité exerce un suivi, c'est-à-dire une surveillance active, des domaines qui relèvent de sa compétence. Sur la base des informations qu'il reçoit, ce suivi lui permet d'intervenir à tout moment jugé nécessaire ou opportun et l'amène, s'il détecte des signaux d'alerte dans le cadre de sa mission, à s'en entretenir avec la direction générale et à transmettre le cas échéant l'information au conseil.

Le comité d'audit rend compte au conseil de surveillance de ses travaux, notamment ceux relatifs aux comptes consolidés et sociaux, et ceux liés à la revue du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques au sein du Groupe. Le comité peut, dans le cadre de ses missions, se saisir de toute question qu'il juge utile ou nécessaire et demander à la direction générale toute information.

Comité des rémunérations

Le comité des rémunérations et des nominations émet, quant à lui, notamment des avis sur les nominations des membres du directoire proposées au conseil de Surveillance, sur la qualification d'indépendance d'un membre du Conseil, sur la politique générale d'attribution des plans d'options et des actions gratuites ou des actions de performance, ainsi que sur la détermination des rémunérations et avantages en nature des membres du directoire.

B.4/d Le département de l'audit interne

Le département d'audit interne est rattaché hiérarchiquement à un membre du directoire et rapporte fonctionnellement au comité d'audit.

Les règles de fonctionnement du département d'audit interne ont été définies au sein de sa charte, qui fait référence aux normes professionnelles de l'IFACI. Cette charte, ainsi que la politique d'audit interne du Groupe, exposent les principes de l'audit interne et le fonctionnement des principaux organes impliqués dans le suivi du dispositif du contrôle interne du Groupe.

Le département d'audit interne assure les missions inscrites dans le planning annuel validé par le management du Groupe et revu par le comité d'audit. La synthèse sur l'accomplissement et le résultat des missions ainsi que l'avancement des plans d'action sont présentés au comité d'audit et partagés avec les commissaires aux comptes.

B.5 Description du dispositif de gestion des risques et du contrôle interne concernant l'information comptable et financière publiée

Pour la rédaction de cette partie, le Groupe s'est appuyé sur le Guide d'application relatif à la gestion des risques et au contrôle interne concernant l'information comptable et financière publiée, qui est issu du Cadre de référence de l'AMF.

La définition et le périmètre du dispositif de gestion des risques et du contrôle interne comptable et financier sont d'abord développés, puis les principaux processus de pilotage et de production de l'information sont décrits. Il est également indiqué comment a été utilisé le Guide d'application de l'AMF avec la mise en place d'un système d'auto-évaluation par filiale.

B.5/a Définition et périmètre

Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques de l'information comptable et financière concourt à la production d'une information fiable et conforme aux exigences légales et réglementaires.

Le contrôle interne comptable et financier concerne les processus de pilotage et de production de l'information publiée, ainsi que le dispositif de gestion des risques pouvant affecter ces processus, c'est-à-dire pouvant avoir un impact sur la fiabilité, la régularité de la transmission et l'exhaustivité de l'information élaborée.

Dans le cadre de la production des comptes consolidés, le périmètre du contrôle interne comptable et financier comprend la société mère et les sociétés intégrées dans les comptes consolidés (le « Groupe »).

B.5/b Processus de pilotage de l'organisation comptable et financière

Organisation et responsabilités

Organisation générale

En octobre 2010, un nouveau directeur général finance pour le Groupe, membre du directoire, a été nommé. Il succède au précédent directeur, parti en retraite en fin d'année 2010.

Suite à la nomination du nouveau directeur général finance, l'organisation de la direction financière a été revue. Elle s'articule à présent autour d'un pôle *corporate* et d'un pôle opérationnel. Ces deux pôles assurent la mise en œuvre du pilotage de l'organisation comptable et financière au sein du Groupe.

Pôles corporate et opérationnel

Au sein du pôle *corporate*, les services consolidation et *reporting* ont été unifiés et placés sous la responsabilité d'une direction unique, qui supervise également la comptabilité de la holding à Paris.

Le service trésorerie traite et centralise les flux de trésorerie du Groupe et assure la couverture des risques de change et de taux. Le service de l'audit interne revoit les processus du contrôle interne inhérent à l'information comptable et financière publiée.

Un service dédié aux relations avec les investisseurs a été créé. Le nouveau dispositif de communication avec le marché est décrit au paragraphe « *Communication financière* » ci-dessous.

Le pôle opérationnel regroupe les trois directeurs financiers régionaux, qui rapportent chacun aux directeurs des trois zones de management du Groupe et de façon fonctionnelle au directeur général finance du Groupe.

Responsabilités

L'élaboration des résultats consolidés du Groupe est de la responsabilité de la direction générale finances, qui s'appuie sur les directeurs financiers des régions et des filiales du Groupe. Ceux-ci sont en charge, avec leur direction générale, de mettre en place une organisation financière répondant aux meilleures pratiques du Groupe et destinée à assurer la fiabilité et l'homogénéité des données comptables et financières pour les besoins des comptes publiés de la société-mère.

Le système d'informations et outil de pilotage

La consolidation des données comptables, le *reporting* mensuel et les budgets sont gérés sur un système d'information unique, qui est utilisé par toutes les filiales du Groupe.

Le système d'informations permet l'élaboration mensuelle d'un *reporting* financier détaillé selon le modèle Groupe. Il permet également une analyse précise de la formation des flux financiers, ainsi que celle des résultats en les comparant aux budgets.

Le système d'informations du Groupe fait en permanence l'objet d'adaptations pour évoluer avec les besoins de la Société, tant en matière d'organisation que d'indicateurs de pilotage. Ainsi en 2010, des nouveaux indicateurs ont été mis en place sur une fréquence mensuelle et des états de restitutions d'informations standards et automatisés ont été définis et mis à disposition du management et des directions régionales.

En termes de contrôles, les objectifs du système de consolidation et de gestion sont les suivants :

- procéder automatiquement à des contrôles de cohérence sur les données financières remontées par les filiales ;
- accélérer et fiabiliser le traitement des informations remontées ;
- accroître le niveau d'homogénéisation par des tableaux de remontée et de restitution des informations formatées.

Normes comptables

Les normes comptables du Groupe sont conformes aux normes IFRS, telles qu'émises par l'IASB et adoptées par l'union européenne. Ces normes sont le référentiel des comptes consolidés depuis 2005. Leur application est obligatoire par toutes les filiales consolidées.

Les définitions et les principes comptables, qui sont accessibles sur le système de consolidation et de gestion du Groupe, sont portés à la connaissance des directeurs financiers des filiales afin de garantir leur application homogène et la conformité de l'information financière à ces normes.

La direction générale finances effectue une veille permanente, avec l'appui des commissaires aux comptes, sur les nouvelles normes IFRS en préparation, de façon à prévenir le management et à anticiper leurs incidences éventuelles sur les comptes du Groupe.

Les commissaires aux comptes

Les commissaires aux comptes de la société-mère procèdent à la revue limitée des comptes consolidés au 30 juin et à l'audit des comptes annuels et consolidés au 31 décembre.

En tant que responsable de l'établissement des comptes et de la mise en œuvre des systèmes de contrôle interne comptable et financier, la direction générale échange avec les commissaires aux comptes.

Les commissaires aux comptes ont participé à l'ensemble des comités d'audit. Ils ont fait part de leurs travaux sur les procédures, ainsi que de leurs conclusions sur les arrêtés de comptes au comité d'audit, auquel ils ont communiqué à cette occasion les points significatifs relevés lors de leurs travaux de contrôle. Les commissaires aux comptes ont également présenté leur stratégie d'audit au comité d'audit.

Depuis 2010, les missions d'audit des filiales étrangères sont confiées prioritairement aux membres du réseau des deux commissaires aux comptes du Groupe. Cette nouvelle procédure, qui a été communiquée à l'ensemble des filiales, vise à concentrer les mandats d'audit au sein des réseaux des commissaires aux comptes du Groupe afin d'optimiser la coordination des travaux d'audit.

Le comité d'audit

Le comité assure le suivi du processus d'élaboration de l'information financière, de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les commissaires aux comptes et de leur indépendance.

Dans tous les domaines relevant de sa compétence, le Comité a pour mission de préparer et faciliter le travail du Conseil de surveillance. Les points qui ont fait l'objet d'examen lors des réunions du comité d'audit en 2010 ont été décrits dans la partie sur les travaux du conseil de surveillance.

B.5/c Processus concourant à l'élaboration de l'information comptable et financière

Les processus opérationnels d'alimentation des comptes

Les principaux processus opérationnels d'alimentation des comptes au sein des filiales, notamment les ventes, la paie, les achats et les immobilisations, font l'objet de procédures et des meilleures pratiques Groupe, visant à s'assurer de leur suivi et du respect des règles d'autorisation et de comptabilisation précisées dans le Guide d'application.

Utilisation du Guide d'application

Le Groupe a utilisé le Guide d'application pour revoir les procédures de contrôle interne des principaux processus alimentant les comptes par la mise en place d'un système d'auto-évaluation par filiale.

Des questionnaires d'auto-évaluation, issus du Guide et adaptés au Groupe et à son activité, ont été transmis à tous les managers et directeurs financiers du Groupe, qui les ont complétés. Les plans d'actions décidés suite à cette auto-évaluation ont fait l'objet d'un suivi par l'audit interne. Les résultats des questionnaires et le suivi des plans d'actions ont été communiqués au management du Groupe et présentés au comité d'audit. Les réponses des principales filiales ont également fait l'objet d'une revue par les commissaires aux comptes de ces filiales.

Ces questionnaires ont permis à chaque filiale de revoir ses procédures de contrôle interne relatives à l'information financière et comptable, et de préparer ainsi les lettres d'affirmation signées par les directeurs des filiales à l'attention de la direction du Groupe.

La clôture des comptes

Le processus de clôture des comptes du Groupe repose sur des procédures de validation qui s'appliquent à chaque étape de la remontée et du traitement des informations selon le calendrier défini par la direction financière et communiqué à toutes les filiales.

Les informations transmises par les filiales sont contrôlées par l'équipe de consolidation au siège qui effectue l'élimination des transactions internes, les contrôles de cohérence et valide les postes présentant le plus de risques.

Ces états financiers sont consolidés au niveau du Groupe, sans palier de consolidation intermédiaire. La direction financière du Groupe reste donc seule habilitée à passer des écritures comptables de consolidation.

Les états financiers consolidés publiés sont élaborés par la direction financière sur la base des états financiers audités des filiales.

Les principales options et estimations comptables, retenues par le Groupe, sont évoquées en amont de l'arrêté des comptes avec les commissaires aux comptes.

L'arrêté des comptes

Les directeurs des filiales s'engagent de manière formalisée, par l'intermédiaire d'une lettre d'affirmation, auprès de la direction du Groupe sur l'image fidèle reflétée dans les états financiers de la filiale, sur l'utilisation du Cadre de référence de l'AMF ainsi que sur l'absence de fraude et le respect des textes légaux et réglementaires.

En dernier lieu, les comptes consolidés sont présentés par le directeur financier du Groupe au comité d'audit, qui en prend connaissance, en préparation des réunions et délibérations du directoire, qui les arrête et du conseil de surveillance qui les examine.

La communication financière

Le Groupe a mis en place un nouveau dispositif de communication avec le marché.

Prenant en compte la réduction du délai de sortie des comptes du Groupe, le contexte de plus grande mobilité des marchés et de volatilité accrue des parités monétaires, le Groupe a annoncé une évolution dans ses modalités de communication financière lui permettant de se conformer aux standards du marché. Cette évolution se caractérise par la mise en place de conférences téléphoniques après les publications d'activité trimestrielles, de réunions plénières après la publication des résultats semestriels et annuels et la création d'un poste dédié aux relations investisseurs.

La direction générale finances s'assure que la communication financière est faite selon les délais requis et en conformité avec les lois et règlements, en répondant aux exigences des autorités de marché.

2.4.2 Rapport des commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du conseil de surveillance

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Teleperformance S.A. et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2010.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil de surveillance un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-68 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-68 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

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

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

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

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

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du conseil de surveillance, établi en application des dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du conseil de surveillance comporte les autres informations requises à l'article L. 225-68 du Code de commerce.

Les commissaires aux comptes

Paris La Défense, le 28 mars 2011	Neuilly-sur-Seine, le 28 mars 2011
KPMG Audit *Département de KPMG S.A.*	MG Sofintex *Membre de Deloitte Touche Tohmatsu*
Christian Libéros Associé	Pierre Marque *Associé*
	Laurent Odobez *Associé*

2.5 Contrôleurs légaux des comptes

2.5.1 Commissaires aux comptes

Titulaires	Suppléants	Date de première nomination	Date d'échéance du mandat en cours
KPMG 3 cours du Triangle 92 939 Paris La Défense Cedex Tél : 01 55 68 68 68	SCP Jean-Claude ANDRE et autres 2bis rue de Villiers 92309 Levallois Perret	25/06/1987	Assemblée générale annuelle 2011
MG SOFINTEX Membre de Deloitte, Touche Tohmatsu 185 avenue Charles De Gaulle 92524 Neuilly-sur-Seine Tél : 01 40 88 28 00	M. Joël ASSAYAH 185 avenue Charles de Gaulle 92524 Neuilly-sur-Seine	30/06/1999	Assemblée générale annuelle 2011

2.5.2 Honoraires des commissaires aux comptes

Le montant des honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux au titre des exercices 2009 et 2010 se décompose comme suit (en milliers d'euros) :

	KPMG				MG Sofintex *membre de Deloitte, Touche Tohmatsu*			
	2010		2009		2010		2009	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Audit :								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
– émetteur (société mère)	340	26 %	456	27 %	230	35 %	304	45 %
– filiales intégrées globalement	815	63 %	1 095	65 %	312	48 %	195	29 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes								
– émetteur (société mère)								
– filiales intégrées globalement			36					
Sous-total I	**1 155**	**89 %**	**1 587**	**94 %**	**542**	**84 %**	**499**	**74 %**
Autres prestations, le cas échéant :								
– juridique, social, fiscal	67	5 %	101	6 %	47	7 %	68	10 %
– autres	80	6 %			60	9 %	106	16 %
Sous-total II	**147**	**11 %**	**101**	**6 %**	**107**	**16 %**	**174**	**26 %**
Total	**1 302**	**100 %**	**1 688**	**100 %**	**649**	**100 %**	**673**	**100 %**

Par ailleurs, le Groupe fait appel à Grant Thornton et BDO pour l'audit de certaines de ses filiales. Le montant des honoraires d'audit versés à Grant Thornton pour l'exercice 2010 s'est élevé à 723 milliers d'euros (contre 931 milliers d'euros en 2009) et ceux versés à BDO pour l'exercice 2010 à 465 milliers d'euros (contre 467 milliers d'euros en 2009).

3. Actionnariat

3.1 Répartition du capital et des droits de vote 78

3.2 Descriptif du programme de rachat d'actions 80

3.3 Cotation boursière 84

3.4 Dividendes 86

3.5 Information financière 87

3.1 Répartition du capital et des droits de vote

3.1.1 Répartition du capital et des droits de vote

A la date du présent rapport annuel et à la connaissance de la Société, la répartition du capital et des droits de vote de la Société est la suivante :

	Capital		Droits de vote	
	nb	%	nb	%
Fonds ING Groep B.V.	3 087 309	5,5 %	3 087 309	5,2 %
Edinburgh Partners	2 838 346	5,0 %	2 838 346	4,8 %
Groupe Industriel Marcel Dassault (1)	1 050 000	1,9 %	1 050 000	1,8 %
M. Jacques BERREBI	1 000 900	1,8 %	1 920 900	3,3 %
M. Olivier DOUCE	886 355	1,6 %	1 623 710	2,8 %
M. Daniel JULIEN	658 314	1,2 %	1 232 535	2,1 %
Mme Sylvie DOUCE	588 595	1,0 %	588 595	1,0 %
Autres dirigeants (2)	8 677	0,0 %	8 677	0,0 %
Public	46 479 552	82,1 %	46 607 754	79,1 %
Total	**56 598 048**	**100,0 %**	**58 957 826**	**100,0 %**

(1) Société holding financière et immobilière.

(2) Membres du directoire de la Société.

3.1.2 Evolution de la répartition du capital et des droits de vote

3.1.2.1 Répartition du capital et des droits de vote au cours des trois derniers exercices

Au cours des trois derniers exercices et à la connaissance de la Société, la répartition du capital et des droits de vote de la Société (en pourcentage) était la suivante :

	11/03/2008		10/03/2009		31/12/2010	
	Capital	Droits de vote	Capital	Droits de vote	Capital	Droits de vote
Fonds ING Groep B.V. (1)	n/a	n/a	n/a	n/a	5,5 %	5,0 %
Edinburgh Partners (1)	n/a	n/a	n/a	n/a	5,0 %	4,6 %
Groupe Industriel Marcel Dassault (2)	5,1 %	7,5 %	5,1 %	7,4 %	5,0 %	8,5 %
M. Jacques BERREBI	1,7 %	2,4 %	1,8 %	2,5 %	1,6 %	2,9 %
M. Olivier DOUCE	3,5 %	5,6 %	3,0 %	4,8 %	1,6 %	2,6 %
M. Daniel JULIEN	1,0 %	1,5 %	1,2 %	1,6 %	1,2 %	2,0 %
Mme Sylvie DOUCE	1,2 %	1,1 %	1,2 %	1,1 %	1,0 %	0,9 %
Autres dirigeants (3)	0,0 %	0,0 %	0,1 %	0,1 %	0,0 %	0,0 %
Public	87,5 %	81,9 %	87,6 %	82,4 %	79,1 %	73,5 %
Total	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**

(1) Actionnaire n'ayant déclaré sa participation au sein de la Société qu'au cours de l'exercice 2010.

(2) Société holding financière et immobilière.

(3) Membres du directoire de la Société.

3.1.2.2 Mouvements significatifs intervenus sur la répartition du capital

Depuis la clôture du dernier exercice

Le 9 février 2011, la société Groupe Industriel Marcel Dassault (9, Rond Point des Champs Elysées – Marcel Dassault, 75008 Paris), a franchi à la baisse les seuils de 5 % du capital et des droits de vote de la Société. A cette date elle déclarait détenir 1 050 000 actions représentant autant de droits de vote, soit 1,86 % du capital et 1,78 % des droits de vote de la Société (voir avis AMF n° 211C0166 en date du 11 février 2011).

Au cours de l'exercice 2010

Le 13 septembre 2010, la société Edinburgh Partners (12 Charlotte Square, Edimbourg Ecosse) a déclaré à la Société avoir franchi en hausse le seuil de 5 % du capital de la Société et détenir 2 838 346 actions représentant autant de droits de vote, soit 5,00 % du capital et 4,63 % des droits de vote de la Société.

Le 4 juin 2010, la société ING Groep B.V. (Amstelveenseweg 500, 1081 KL Amsterdam, Pays-Bas) a déclaré avoir franchi indirectement en hausse, le même jour, le seuil de 5 % des droits de vote de la Société et détenir indirectement 3 087 309 actions représentant autant de droits de vote, soit 5,45 % du capital et 5,13 % des droits de vote de la Société (voir avis AMF n° 210C0498 en date du 8 juin 2010).

Le 25 mai 2010, la société ING Groep B.V. (Amstelveenseweg 500, 1081 KL Amsterdam, Pays-Bas) agissant pour le compte de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en hausse le seuil de 5 % du capital de la Société et détenir pour le compte desdits fonds, 2 840 792 actions représentant autant de droits de vote, soit 5,02 % du capital et 4,72 % des droits de vote de la Société (voir avis AMF n° 210C0464 en date du 31 mai 2010).

Au cours de l'exercice 2009

Le 13 mars 2009, Monsieur Olivier Douce a franchi à la baisse le seuil de 5 % des droits de vote de la Société et détenir 1 649 980 actions représentant 2 889 980 droits de vote, soit 2,93 % du capital et 4,80 % des droits de vote de la Société (voir avis AMF n° 209C0451 en date du 25 mars 2009).

Au cours de l'exercice 2008

Néant.

3.1.3 Pacte d'actionnaires

A la connaissance de la Société, il n'existe, à la date du présent rapport annuel, aucun pacte entre actionnaires de la Société.

3.1.4 Changement du contrôle de la Société

A la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord (i) dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de son contrôle ou (ii) susceptible de restreindre un changement de son contrôle.

3.2 Descriptif du programme de rachat d'actions

3.2.1 Bilan du programme de rachat d'actions en cours

La Société est intervenue sur le marché du titre au cours de l'exercice 2010 dans le cadre d'un contrat de liquidité signé avec la société Oddo Corporate Finance qui a été mis en place à compter du 8 janvier 2007. Ce contrat est conforme à la charte de déontologie de l'AFEI approuvée par l'autorité des marchés financiers.

Les moyens qui ont été affectés au compte de liquidité s'élèvent à 2 millions d'euros, auxquels s'ajoutent les 1 500 actions provenant du précédent programme de rachat, antérieur à la mise en place du contrat de liquidité.

Tableau de déclaration synthétique au 31 décembre 2010

Pourcentage du capital auto-détenu directement ou indirectement	0,07 %
Nombre de titres annulés au cours des 24 derniers mois	–
Nombre de titres détenus en portefeuille	40 000
Nombre de titres auto-détenus au début du programme	55 000
Nombre de titres achetés depuis le début du programme	901 636
Nombre de titres vendus depuis le début du programme	916 636
Valeur comptable des actions auto-détenues *(en euros)*	983 527
Valeur de marché des actions auto-détenues *(en euros)*	1 010 000
Liquidité *(en euros)*	1 630 681
Valeur de marché du portefeuille (actions et liquidités) *(en euros)*	2 640 681

Le directoire n'a procédé à aucune annulation d'actions entre le 2 juin 2010 et le 25 février 2011 dans le cadre de l'autorisation donnée par l'assemblée du 2 juin 2010.

3.2.2 Nouveau programme de rachat d'actions

3.2.2.1 Objectifs du programme de rachat d'actions

Il sera proposé à l'assemblée générale mixte du 31 mai 2011 de renouveler le programme de rachat pour une nouvelle période de 18 mois, répondant aux mêmes objectifs que le précédent programme.

Les modalités du programme de rachat sont identiques, à l'exception des montants proposés pour le prix maximal d'achat par action qui serait porté à 40 euros et du montant global que la Société pourra consacrer au rachat de ses propres actions qui serait porté à 225 000 000 euros.

3.2.2.2 Cadre juridique

La mise en œuvre de ce programme, qui s'inscrit dans le cadre législatif créé par la loi n° 98-546 du 2 juillet 1998 portant diverses dispositions d'ordre économique et financier, et dans le cadre des dispositions du règlement européen n° 2273/2003 portant sur les modalités d'application de la directive européenne n° 2003/6/CE du

28 janvier 2003, est soumise à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires du 31 mai 2011 au travers des résolutions suivantes ainsi rédigées :

De la compétence de l'assemblée générale ordinaire

31ème résolution – Autorisation à l'effet d'opérer sur les actions de la Société

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée générale ordinaire, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, des articles 241-1 et suivants du règlement général de l'Autorité des marchés financiers et du règlement (CE) nº 2273/2003 de la commission européenne du 22 décembre 2003 :

Décide que la Société pourra acheter ses propres actions en vertu de la présente résolution, dans le respect des dispositions législatives et réglementaires applicables en conformité avec le droit positif, en vue :

- d'annuler les actions rachetées, sous réserve de l'adoption par l'assemblée de la 32ème résolution ci-après dans les termes qui y sont indiqués ou d'une autorisation de même nature ;
- de mettre en place ou d'honorer des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions au profit des salariés et des mandataires sociaux, notamment :
  - en proposant aux salariés de la Société ou des sociétés qui lui sont liées dans les conditions des articles L. 225-180 ou L. 233-16 du Code de commerce, d'acquérir des actions, directement ou par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement d'entreprise, dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail ;
  - en consentant des options d'achat d'actions et en attribuant gratuitement des actions aux salariés ou mandataires sociaux autorisés de la Société ou des sociétés qui lui sont liées dans les conditions des articles L. 225-177 et suivants et L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
- de mettre en place ou d'honorer des obligations liées à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- de les conserver en vue de leur remise ultérieure à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- de donner mandat à un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante pour intervenir sur les actions de la Société dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'autorité des marchés financiers ;
- plus généralement, de réaliser toute autre opération admissible par la réglementation en vigueur.

Décide que :

- le prix maximal d'achat par action est fixé à 40 €, hors frais ;
- le montant des fonds que la Société pourra consacrer au rachat de ses propres actions ne pourra excéder 225 000 000 euros ;
- le nombre maximal d'actions susceptibles d'être détenues par la Société dans le cadre de la présente résolution ne pourra excéder la limite de 10 % du nombre total des actions composant le capital social à quelque moment que ce soit, étant précisé que le nombre d'actions que la Société pourra acheter pendant la durée du programme de rachat en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne pourra excéder 5 % des actions composant le capital de la Société ;
- les acquisitions, cessions, échanges ou transferts de ces actions pourront être effectués à tout moment, y compris en période d'offre publique dans la limite de la réglementation boursière et dans le but de respecter un engagement de livraison de titres, ou de rémunérer une acquisition d'actif par échange et remise de titres dans le cadre d'une opération de croissance externe en cours lors du lancement de l'offre

publique, en une ou plusieurs fois et par tous moyens, dans les limites et selon les modalités définies par les lois et règlements en vigueur. Ces opérations pourront être effectuées, le cas échéant, de gré à gré, par cessions de blocs, ou par mécanismes optionnels ou instruments dérivés, à l'exclusion de la vente d'options de vente. La part maximale du capital pouvant être transférée sous forme de blocs de titres pourra atteindre la totalité du programme de rachat d'actions.

Fixe à 18 mois à compter de la présente assemblée la durée de validité de cette autorisation qui annulera pour la période non écoulée et remplacera, à compter de la date de mise en œuvre par le directoire, l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 2 juin 2010 dans sa 14ème résolution.

Donne tous pouvoirs au conseil d'administration (ou, le cas échéant, en cas de non adoption des 13ème et 14ème résolutions ci-dessus, au directoire), avec faculté de subdélégation, pour réaliser ces opérations, effectuer toutes formalités et déclarations, procéder le cas échéant aux ajustements liés aux éventuelles opérations sur le capital de la Société et, d'une manière générale, faire le nécessaire pour l'application de la présente autorisation.

De la compétence de l'assemblée générale extraordinaire

32ème résolution – Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet d'annuler, dans la limite de 10 % par période de 24 mois, des actions propres détenues par la Société

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée générale extraordinaire, connaissance prise du rapport spécial des commissaires aux comptes, conformément aux dispositions légales, notamment à l'article L. 225-209 du Code de commerce :

- autorise le conseil d'administration, à annuler, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, tout ou partie des actions de la Société acquises par elle au titre de la mise en œuvre de l'autorisation donnée à la 31ème résolution de la présente assemblée générale ou déjà détenues par elle dans le cadre d'autorisations antérieures, dans la limite de 10 % du nombre total d'actions par période de 24 mois, en imputant la différence entre la valeur d'achat des titres annulés et leur valeur nominale sur les primes et réserves disponibles, y compris en partie sur la réserve légale à concurrence de 10 % du capital annulé ;
- fixe à 26 mois à compter de ce jour la durée de la présente délégation qui annule pour la période non écoulée et remplace celle accordée par l'assemblée générale du 2 juin 2010 dans sa 13ème résolution ayant le même objet ;
- donne tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, à l'effet de procéder à la réalisation de la ou des réductions de capital, modifier en conséquence les statuts et accomplir toutes formalités nécessaires.

3.2.2.3 Modalités

Part maximale du capital à acquérir et montant maximal payable par Teleperformance

En application des dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, la part maximale du capital que Teleperformance est susceptible d'acquérir est de 10 % du capital social soit, à la date de l'assemblée générale, soit 5 659 804 actions. Il est précisé que la limite des 10 % devra être appliquée à un capital qui sera ajusté, le cas échéant, des opérations l'affectant postérieurement à cette assemblée générale.

La Société s'engage, en application de la loi, à ne pas dépasser la limite de 10 % du total de ses propres actions, en auto-détention directe et indirecte, ni plus de 10 % d'une catégorie déterminée. Compte tenu du nombre de titres déjà détenu (qui s'élève au 25 février 2011 à 23 000 actions représentant 0,04 % du capital), le montant maximum théorique autorisé serait de 225 472 160 euros représentant 5 636 804 actions ou 9,96 % du capital social, dans la limite du montant des réserves disponibles autres que la réserve légale. Le prix d'achat maximum hors frais par action serait de 40 euros. La Société déclare respecter les dispositions de l'article L. 225-210 du Code de commerce. La Société s'engage également à maintenir un flottant suffisant qui respecte les seuils tels que définis par NYSE Euronext Paris.

La Société ne détiendra pas directement et indirectement plus de 10 % de son capital social conformément aux dispositions de l'article L. 225-210 du Code de commerce.

Modalités des rachats

Les actions pourront être rachetées par intervention sur le marché ou autrement, notamment par achat de blocs de titres pouvant porter sur l'intégralité des titres détenus dans le cadre du programme (à l'exception des rachats effectués par animation du marché), y compris par l'utilisation d'instruments financiers dérivés, à tout moment sauf en période d'offre publique dans les limites que pourraient permettre la réglementation boursière et pour tout ou partie des actions susceptibles d'être rachetées, toujours dans le respect de la réglementation en vigueur. Il est précisé qu'aucune vente d'options de vente ne sera utilisée dans le cadre du programme de rachat et qu'aucun produit dérivé ne sera utilisé dans le cadre de la mise en œuvre de l'objectif d'animation du marché au travers du contrat de liquidité. En tout état de cause, la Société s'engage à ne pas accroître la volatilité de son titre du fait de l'utilisation de produits dérivés.

Durée et calendrier du programme de rachat

Aux termes de la résolution qui sera soumise à l'assemblée générale ordinaire du 31 mai 2011, l'autorisation de procéder à des rachats d'actions de la Société sera consentie au directoire (ou en cas d'adoption de la 13ème et 14ème résolution au conseil d'administration) pour une durée de dix-huit mois à compter de la date de ladite assemblée.

3.3 Cotation boursière

3.3.1 Références de cotation

NYSE Euronext Paris compartiment A depuis le 18 janvier 2007, service à règlement différé (SRD).

Code ISIN : FR000051807.

Le titre est rattaché à la classification sectorielle ICB (Industry Classification Benchmark) – N° 5555 – sous secteur Agence de média.

Le titre fait partie des indices CAC Mid 60 (depuis mars 2011), SBF 120, CAC Mid & Small, CAC All – Tradable, CAC All Share.

Le Groupe est classé dans le sous-secteur 5555 – agences de médias (classification sectorielle ICB (Industry Classification Benchmark).

3.3.2 Inscription des titres au nominatif

L'inscription des actions de la Société peut être demandée par tout actionnaire auprès de :

BNP Paribas – Securities Service
Actionnariat Teleperformance
Grands Moulins
9 rue du Débarcadère
93500 Pantin

Tél. (France) : 0 826 109 119

Tél. (étranger) : +33 1 55 77 40 57

3.3.3 Evolution du cours de bourse

L'évolution mensuelle des cours réajustés de l'action de la Société au cours des 18 derniers mois est la suivante (*source : NYSE Euronext Paris*) :

	Cours			Transactions		Nombre de séances
	+ haut *(en euros)*	+ bas *(en euros)*	de clôture *(en euros)*	*(en nombre de titres)*	*(en euros)*	
2009						
août	24,18	22,19	23,96	3 621 288	84 825 809	21
septembre	23,45	21,07	22,93	7 445 975	164 428 228	22
octobre	23,22	21,37	21,88	4 677 470	104 504 580	22
novembre	23,60	21,30	22,10	4 370 023	97 904 989	21
décembre	22,75	21,58	22,68	3 903 267	85 979 521	22
2010						
janvier	24,27	22,51	23,64	3 388 125	79 798 071	20
février	25,28	22,76	23,41	3 799 818	91 121 648	20
mars	25,50	23,65	25,50	3 711 665	90 719 504	23
avril	27,05	25,02	26,35	4 525 256	118 138 639	20
mai	26,60	21,93	22,73	6 180 396	149 800 153	21
juin	23,25	20,43	20,53	6 165 389	134 826 982	22
juillet	20,85	18,92	19,44	5 463 411	108 245 382	22
août	20,08	18,25	19,04	4 464 491	84 723 565	22
septembre	21,25	18,45	20,90	4 367 919	87 470 884	22
octobre	23,22	20,44	22,66	3 696 419	81 507 990	21
novembre	23,65	21,42	22,96	3 593 151	81 163 910	22
décembre	25,25	22,75	25,25	3 087 729	75 617 835	23
2011						
janvier	26,85	24,01	26,33	3 412 449	86 654 717	21

3.4 Dividendes

Le directoire proposera à l'assemblée générale, qui se réunira le 31 mai 2011, de fixer le montant du dividende à 0,33 euro par action. Le tableau ci-après présente l'évolution des dividendes versés par la Société au cours des cinq derniers exercices :

Dividende par action	Dividende	Revenu global
2006	0,37 €	0,37 €
2007	0,44 €	0,44 €
2008	0,44 €	0,44 €
2009	0,33 €	0,33 €
2010*	0,33 €	0,33 €

* *Dividende proposé à l'assemblée générale du 31 mai 2011.*

Les dividendes non réclamés après cinq ans à compter de la mise en paiement sont prescrits, et sont reversés à l'Etat.

3.5 Information financière

3.5.1 Politique de communication financière

Le Groupe organise des conférences téléphoniques ou des réunions lors de chaque publication des résultats financiers.

La Société met à la disposition de ses actionnaires et du public :

- le rapport annuel, en version française et en version anglaise ;
- un rapport semestriel, les chiffres clés du Groupe ;
- les présentations pour les résultats trimestriels, semestriels et annuels ;
- les communiqués de presse relatifs à tout évènement financier ;
- les données relatives au titre (fiche signalétique, cours de bourse) et au dividende.

L'ensemble de ces informations ainsi que les éléments relatifs au gouvernement d'entreprise et aux assemblées générales sont accessibles sur le site internet du Groupe (www.teleperformance.com, rubrique relations investisseurs).

Les informations juridiques (statuts, procès-verbaux d'assemblées générales, rapports des commissaires aux comptes) peuvent être par ailleurs consultées à la direction juridique, au siège social.

3.5.2 Calendrier indicatif de la communication financière

26 avril 2011 :	Chiffre d'affaires du 1er trimestre 2011.
31 mai 2011 :	Assemblée générale annuelle.
28 juillet 2011 :	Résultats du 1er semestre 2011.
3 novembre 2011 :	Chiffre d'affaires du 3ème trimestre 2011.

3.5.3 Contact

Teleperformance
Service de l'information financière
6,8 rue Firmin Gillot – 75015 Paris

email : investor@teleperformance.com.

Tél. : ++ 33 (1) 55 76 40 87

4. Ressources humaines

4.1 Effectif 89

4.2 Intéressement du personnel 91

4.1 Effectif

4.1.1 Répartition de l'effectif

Les informations présentées au présent paragraphe sont relatives à l'ensemble des sociétés incluses dans le périmètre du Groupe.

4.1.1.1 Répartition de l'effectif moyen par zone

	2010		2009	
	Effectif	Charges de personnel	Effectif	Charges de personnel
Anglophone Asie Pacifique	38 360	492 980	37 162	438 102
Ibérico – LATAM	44 328	388 934	33 532	293 964
Europe continentale	32 038	553 264	29 908	552 112
Holdings	46	11 938	54	9 625
Total	**114 772**	**1 447 116**	**100 656**	**1 293 803**

4.1.1.2 Répartition de l'effectif moyen par sexe

	2010	2009
Hommes	52 423	48 252
Femmes	62 349	52 404
Total	**114 772**	**100 656**

4.1.1.3 Répartition de l'effectif moyen par catégorie

	2010			2009		
	Cadres	Employés	Total	Cadres	Employés	Total
CDI	6 292	84 838	91 130	5 593	74 726	80 319
CDD	322	17 766	18 088	271	14 579	14 850
Sous-total	**6 614**	**102 604**	**109 218**	**5 864**	**89 305**	**95 169**
Intérim	18	5 536	5 554	24	5 463	5 487
Total	**6 632**	**108 140**	**114 772**	**5 888**	**94 768**	**100 656**

4.1.2 Evolution de l'effectif

L'évolution de l'effectif total du Groupe, par catégorie, au cours de l'exercice 2010, a été la suivante :

	CDI	CDD	Intérim	Total
Cadres				
au 01/01/2010*	5 669	281	78	6 028
Périmètre	120	26	0	146
Embauches	935	111	4	1 050
Suppression de postes	-100	0	-1	-101
Mutations	387	-64	-67	256
Autres départs	-340	-33	-1	-374
au 31/12/2010	6 671	321	13	7 005
Employés				
au 01/01/2010*	78 788	20 127	7 083	105 998
Périmètre	4 025	-60	82	4 047
Embauches	29 139	4 204	2 661	36 004
Suppression de postes	-1 395	-85	-389	-1 869
Mutations	68	767	-1 091	-256
Autres départs	-16 057	-1 291	-1 572	-18 920
au 31/12/2010	94 568	23 662	6 774	125 004
Total des salariés				
au 01/01/2010	**84 457**	**20 108**	**7 161**	**112 026**
au 31/12/2010	**101 239**	**23 983**	**6 787**	**132 009**

* *La répartition cadre / non cadre au 1er janvier 2010 a été corrigée suite à l'obtention courant 2010 des chiffres définitifs de nos filiales.*

Dont handicapés	Total
au 01/01/2010*	541
Périmètre	26
Embauches	81
Suppression de postes	-3
Mutations	0
Autres départs	-21
au 31/12/2010	624

4.2 Intéressement du personnel

4.2.1 Contrats d'intéressement et de participation

Néant.

4.2.2 Options de souscription ou d'acquisition d'actions

4.2.2.1 Options attribuées par la Société

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux	Nombre
Options attribuées durant l'exercice 2010 aux dix salariés du Groupe dont le nombre d'options ainsi attribuées est le plus élevé	Néant
Options exercées durant l'exercice 2010 aux dix salariés du Groupe dont le nombre d'options ainsi exercées est le plus élevé	Néant

4.2.2.2 Options attribuées par des sociétés contrôlées par la Société

Néant.

4.2.3 Actions attribuées gratuitement

4.2.3.1 Actions attribuées gratuitement par la Société

Actions attribuées gratuitement aux dix premiers salariés non mandataires sociaux	Nombre
Actions attribuées gratuitement durant l'exercice 2010 aux dix salariés du Groupe dont le nombre d'actions ainsi attribuées est le plus élevé	Néant
Actions attribuées gratuitement et devenues disponibles durant l'exercice 2010 aux 14 salariés du Groupe dont le nombre d'actions ainsi devenues disponible est le plus élevé*	262 080

* *Sept salariés disposant du même nombre d'actions attribuées gratuitement, le nombre de salariés disposant du plus grand nombre d'actions attribuées gratuitement est de 14 et non pas de 10.*

4.2.3.2 Actions attribuées gratuitement par des sociétés contrôlées par la Société

Néant.

5. Information financière concernant la Société

5.1 Comptes consolidés et rapport des commissaires aux comptes 93

5.2 Comptes sociaux et rapport des commissaires aux comptes 148

5.3 Procédures judiciaires et d'arbitrage 173

5.1 Comptes consolidés et rapport des commissaires aux comptes

5.1.1 Comptes consolidés

5.1.1.1 Etat de la situation financière *(en milliers d'euros)*

ACTIF	*Notes*	*31.12.2010*	*31.12.2009*
Actifs non courants			
Goodwill	C2	709 423	627 842
Autres immobilisations incorporelles	C2	96 001	84 048
Immobilisations corporelles	C3	256 007	217 283
Actifs financiers	C11	23 454	18 080
Impôts différés	C5	29 666	10 438
Total actifs non courants		1 114 551	957 691
Actifs courants			
Stocks	C4	454	567
Actifs impôts exigibles		33 265	31 781
Clients	C6	482 286	445 626
Autres actifs courants	C6	103 187	93 500
Autres actifs financiers	C11	7 397	6 239
Trésorerie et équivalents	C9	118 355	238 686
Total actifs courants		744 944	816 399
Total actif		**1 859 495**	**1 774 090**

PASSIF	*Notes*	*31.12.2010*	*31.12.2009*
Capitaux propres			
Capital	C7	141 495	141 490
Prime d'émission		556 181	556 181
Ecarts de conversion		20 115	-46 245
Autres réserves groupe		506 682	459 706
Total part du groupe		1 224 473	1 111 132
Participations ne conférant pas le contrôle		6 246	2 933
Total capitaux propres		1 230 719	1 114 065
Passifs non courants			
Provisions	C8	5 465	6 251
Passifs financiers	C9	29 439	36 589
Impôts différés	C5	43 200	31 473
Total passifs non courants		78 104	74 313
Passifs courants			
Provisions	C8	63 243	34 810
Dettes d'impôts		25 619	25 277
Fournisseurs	C10	93 365	88 088
Autres passifs courants	C10	280 671	246 433
Autres passifs financiers	C9	87 774	191 104
Total passifs courants		550 672	585 712
Total des passifs et des capitaux propres		**1 859 495**	**1 774 090**

5.1.1.2 Etat du résultat *(en milliers d'euros)*

	Notes	*2010*	*2009*
Chiffre d'affaires		**2 058 473**	**1 847 654**
Autres produits de l'activité	D2	9 099	13 873
Charges de personnel		-1 447 116	-1 293 803
Charges externes	D5	-346 113	-311 565
Impôts et taxes		-13 847	-15 688
Dotations aux amortissements		-83 329	-71 620
Amortissements des incorporels liés aux acquisitions		-8 410	-5 205
Variation des stocks		-121	42
Autres produits d'exploitation	D4	5 768	5 939
Autres charges d'exploitation	D4	-55 322	-39 592
Résultat opérationnel		**119 082**	**130 035**
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie		3 161	4 068
Coût de l'endettement financier brut		-8 805	-7 771
Coût de l'endettement financier net	**D6**	**-5 644**	**-3 703**
Autres produits financiers	D6	22 606	15 333
Autres charges financières	D6	-20 508	-11 601
Q/Part de résultat sociétés mises en équivalence		0	0
Résultat avant impôt		**115 536**	**130 064**
Charge d'impôt	D7	-41 195	-41 310
Résultat net après impôt		**74 341**	**88 754**
Résultat net après impôt – Part du groupe		**71 887**	**88 201**
Résultat net après impôt – Participations ne conférant pas le contrôle		2 454	553
Résultat de base et dilué par action *(en €)*	**D8**	**1,27**	**1,56**

5.1.1.3 Etat du résultat global *(en milliers d'euros)*

	2010	*2009*
Résultat	**74 341**	**88 754**
Ecarts de conversion	66 701	2 479
Gains (pertes) nets sur couvertures de change (brut)	-1 046	88
Gains (pertes) nets sur couvertures de change (impôt)	355	-30
Autres produits et charges comptabilisées	**66 010**	**2 537**
Total produits et charges comptabilisées	**140 351**	**91 291**
dont groupe	137 556	90 289
dont participations ne conférant pas le contrôle	2 795	1 002

5.1.1.4 Etat des flux de trésorerie *(en milliers d'euros)*

Flux de trésorerie liés à l'activité opérationnelle	*2010*	*2009*
Résultat part du groupe	71 887	88 201
Résultat part des minoritaires	2 454	553
Charges d'impôts comptabilisées	41 195	41 310
Dépréciations et amortissements des actifs immobilisés	91 739	76 825
Dotations nettes aux provisions	29 279	21 557
Pertes et gains latents sur instruments financiers	-1 851	808
Plus ou moins values de cession (nettes IS)	-197	1 029
Impôt décaissé	-52 906	-31 296
Autres	787	-1 029
Marge brute d'autofinancement	***182 387***	***197 958***
Variation du besoin en fonds de roulement	-4 855	-7 806
Flux de trésorerie générés par l'activité	**177 532**	**190 152**

Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement		
Acquisition d'immobilisations inc. et corporelles	-102 960	-68 096
Acquisition de titres de participation	-79 570	-97 514
Prêts accordés	-116	-673
Cession d'immobilisations inc. et corporelles	2 354	1 006
Autres immobilisations financières cédées	1 431	1 921
Flux de trésorerie liés aux investissements	**-178 861**	**-163 356**

Flux de trésorerie liés aux opérations de financement		
Augmentation des capitaux propres	4 313	3 342
Acquisition de titres d'autocontrôle	186	353
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	-18 677	-24 808
Dividendes versés aux participations ne conférant pas le contrôle	-53	-160
Augmentation des dettes financières	10 895	165 654
Remboursement des dettes financières	-100 070	-192 998
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement	**-103 406**	**-48 617**
Variation de trésorerie	***-104 735***	***-21 821***
incidence des variations de change	*596*	*-563*
Trésorerie à l'ouverture	**215 851**	**238 235**
Trésorerie à la clôture	**111 712**	**215 851**

5.1.1.5 Variation des capitaux propres consolidés *(en milliers d'euros)*

	Part du groupe							*Total*
	Capital social	*Prime d'émission*	*Ecarts de conversion*	*Réserves & résultat*	*Juste valeur couverture*	*Réserves groupe*	*Intérêts minoritaires*	
31/12/08	**140 957**	**553 321**	**-48 275**	**395 346**	**457**	**1 041 806**	**11 877**	**1 053 683**
Différences de change résultant de la conversion des opérations à l'étranger			2 030			**2 030**	449	**2 479**
Résultat				88 201		**88 201**	553	**88 754**
Gains nets sur les couvertures de flux de trésorerie					58	**58**		**58**
Total des produits et charges comptabilisés	**–**	**–**	***2 030***	***88 201***	***58***	***90 289***	***1 002***	***91 291***
Augmentation de capital						**–**		**–**
Paiements fondés sur des actions	533	2 860		28		**3 421**		**3 421**
Titres d'autocontrôle				353		**353**		**353**
Dividendes (0,44 € par action)				-24 808		**-24 808**	-160	**-24 968**
Autres				71		**71**	-9 786	**-9 715**
31/12/09	**141 490**	**556 181**	**-46 245**	**459 191**	**515**	**1 111 132**	**2 933**	**1 114 065**
Différences de change résultant de la conversion des opérations à l'étranger			66 360			**66 360**	341	**66 701**
Résultat				71 887		**71 887**	2 454	**74 341**
Pertes nettes sur les couvertures de flux de trésorerie					-691	**-691**		**-691**
Total des produits et charges comptabilisés	***0***	***0***	***66 360***	***71 887***	***-691***	***137 556***	***2 795***	***140 351***
Engagements de rachat de minoritaires				-5 900		**-5 900**		**-5 900**
Titres d'autocontrôle				411		**411**		**411**
Dividendes (0,33 € par action)				-18 677		**-18 677**	-53	**-18 730**
Autres	5			-54		**-49**	571	**522**
31/12/10	**141 495**	**556 181**	**20 115**	**506 858**	**-176**	**1 224 473**	**6 246**	**1 230 719**

Rappelons que les différences de change résultant de la conversion des états financiers des filiales étrangères antérieurs au 1er janvier 2004 ont été reclassées en réserves, conformément à l'option offerte par IFRS1 dans le cadre de la première application des normes IFRS.

La variation des écarts de conversion de 66 millions d'euros constatée en 2010 concerne principalement le dollar US (39 millions d'euros), le peso colombien (9 millions d'euros) et le real brésilien (5 millions d'euros).

5.1.1.6 Notes annexes aux états financiers consolidés

A. PRINCIPES ET METHODES COMPTABLES

A.1 Entité présentant les états financiers

Teleperformance (« la société ») est une entreprise qui est domiciliée en France.

Les états financiers consolidés de la société pour l'exercice clos le 31 décembre 2010 comprennent la société et ses filiales (l'ensemble désigné comme « le groupe »).

Les états financiers ont été arrêtés par le directoire le 16 février 2011 et seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 31 mai 2011.

Les états financiers sont présentés en milliers d'euros arrondis au millier d'euro le plus proche.

A.2 Bases de préparation

Les états financiers consolidés au 31 décembre 2010 sont préparés conformément au référentiel IFRS (International Financial Reporting Standards), tel qu'adopté par l'Union Européenne à la date de clôture des comptes et présentés conformément à la norme IAS 1 révisée.

Les normes, amendements et interprétations suivants :

– La norme IFRS 3 révisée « Regroupement d'entreprises » ;

– La norme IAS 27 révisée « Présentation des états financiers ».

Appliqués de manière prospective, n'ont pas eu d'impact significatif sur les comptes consolidés du groupe. Cependant, suite aux révisions de ces deux normes, le Groupe a d'une part pris en charge les coûts d'acquisition des sociétés acquises en 2010 pour 2,1 millions d'euros et a d'autre part modifié sa méthode de comptabilisation des engagements de rachat de minoritaires comme indiqué en note A.6 *Regroupement d'entreprises*.

Le groupe n'a pas opté pour une application anticipée des amendements ou interprétations suivants et qui seront d'application obligatoire en 2011 :

– Amendement à IAS 32 « classification de droits de souscription » ;

– IFRIC 19 « Extinction de passifs financiers au moyen d'instruments de capitaux propres ».

Le groupe n'attend pas d'impact significatif sur les états financiers du fait de leur adoption.

A l'exception de l'application des nouvelles normes IFRS 3 et IAS 27 révisées, les méthodes comptables appliquées par le Groupe dans les états financiers consolidés sont identiques à celles utilisées dans les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2009.

Les états financiers sont préparés sur la base du coût historique à l'exception des actifs et passifs suivants évalués à leur juste valeur : instruments financiers dérivés, instruments financiers détenus à des fins de transaction, instruments financiers classés comme disponibles à la vente.

Les actifs non courants et les groupes d'actifs destinés à être cédés sont évalués au montant le plus faible entre la valeur comptable et la juste valeur diminuée des coûts de la vente.

Les méthodes comptables exposées ci-dessous ont été appliquées d'une façon permanente à l'ensemble des périodes présentées dans les états financiers consolidés.

Estimation

L'établissement des états financiers selon les normes IFRS nécessite d'effectuer des estimations et de formuler des hypothèses qui affectent les montants figurant dans ces états financiers, notamment en ce qui concerne les éléments suivants :

- les durées d'amortissement des immobilisations,
- les dépréciations des créances douteuses,
- les dépréciation des immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition,
- l'évaluation des provisions et des engagements de retraite,
- l'évaluation des dettes financières relatives aux engagements de rachat des participations minoritaires,
- les provisions pour risques, notamment les provisions pour litiges,
- les provisions pour restructuration,
- l'évaluation des actifs incorporels dans le cadre des regroupements d'entreprise,
- les impôts différés.

Ces estimations sont établies en fonction des informations disponibles lors de leur établissement et peuvent être révisées si les circonstances sur lesquelles elles étaient fondées évoluent, ou par suite de nouvelles informations. Les résultats réels peuvent être différents de ces estimations.

A.3 Principes de consolidation

Filiales

Une filiale est une entité contrôlée par la société. Le contrôle existe lorsque la société a le pouvoir de diriger directement ou indirectement les politiques financières et opérationnelles de l'entité afin d'obtenir des avantages de ses activités.

Pour apprécier le contrôle, les droits de vote potentiels qui sont actuellement exerçables ou convertibles sont pris en considération.

Les états financiers des filiales sont inclus dans les états financiers consolidés à partir de la date à laquelle le contrôle est obtenu jusqu'à la date à laquelle le contrôle cesse.

Coentreprises

La société n'est pas associée dans des coentreprises.

Entreprises associées

La société ne détient aucune entité sur laquelle elle exerce une influence notable sans en avoir le contrôle.

Transactions éliminées dans les états financiers consolidés

Les soldes bilanciels, les pertes et gains latents, les produits et les charges résultant des transactions intragroupe sont éliminés en totalité lors de la préparation des états financiers consolidés.

Les gains latents découlant des transactions avec les entreprises associées sont éliminés à concurrence des parts d'intérêts du groupe dans l'entité.

Les pertes latentes sont éliminées de la même façon que les profits latents, mais seulement dans la mesure où elles ne sont pas représentatives d'une perte de valeur.

A.4 Monnaie étrangère

Transactions en monnaie étrangère

Les transactions en monnaie étrangère sont enregistrées en appliquant le cours de change en vigueur à la date de transaction.

Les actifs et passifs monétaires libellés en monnaie étrangère à la date de clôture sont convertis en euros en utilisant le cours de change à cette date. Les écarts de change résultant de la conversion sont comptabilisés en produits ou en charges. Les actifs et passifs non monétaires libellés en monnaie étrangère qui sont évalués au coût historique sont convertis en utilisant le cours de change à la date de la transaction.

Les actifs et passifs non monétaires libellés en monnaie étrangère qui sont évalués à la juste valeur sont convertis en utilisant le cours de change de la date à laquelle la juste valeur a été déterminée.

Etats financiers des activités à l'étranger

Les actifs et les passifs d'une activité à l'étranger y compris le goodwill et les ajustements de juste valeur découlant de la consolidation sont convertis en euros en utilisant le cours de change à la date de clôture.

Les produits et les charges d'une activité à l'étranger sont convertis en euros en utilisant le cours moyen de l'exercice, sauf fluctuation significative. Les écarts de change résultant des conversions sont comptabilisés en réserve de conversion, en tant que composante distincte des capitaux propres.

La société n'exerce pas d'activité à l'étranger dans une économie définie comme hyper inflationniste par l'IASB.

Investissement net dans une activité à l'étranger

Les écarts de change résultant de la conversion d'un investissement net dans une activité à l'étranger et des couvertures correspondantes sont comptabilisés en réserve de conversion. Ils sont comptabilisés en résultat lors de la cession de l'activité à l'étranger.

A.5 Instruments financiers

Instruments financiers non dérivés

Les instruments financiers non dérivés comprennent les placements dans des instruments de capitaux propres et les titres d'emprunts, les créances et autres débiteurs, la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les prêts et emprunts, et les fournisseurs et autres créditeurs.

Les instruments financiers non dérivés sont comptabilisés initialement à la juste valeur, majorés, pour les instruments qui ne sont pas à la juste valeur par le biais du compte de résultat, des coûts de transaction directement attribuables. Postérieurement à la comptabilisation initiale, les instruments financiers non dérivés sont évalués comme décrit dans les notes annexes les concernant.

Un instrument financier est comptabilisé si le groupe devient partie aux dispositions contractuelles de l'instrument. Les actifs financiers sont décomptabilisés si les droits contractuels du groupe de recevoir les flux de trésorerie liés aux actifs financiers arrivent à expiration ou si le groupe transfère l'actif financier à une autre partie sans en conserver le contrôle ou la quasi-totalité des risques et avantages. Les achats et les ventes « normalisés » d'actifs financiers sont comptabilisés à la date de transaction, i.e. la date à laquelle le groupe s'engage à acheter ou vendre l'actif. Les passifs financiers sont décomptabilisés si les obligations du groupe spécifiées au contrat arrivent à expiration ou ont été éteintes ou annulées.

Placements détenus jusqu'à leur échéance

Lorsque le groupe a l'intention et la capacité de détenir des titres d'emprunt jusqu'à l'échéance, ils sont classés en tant que placements détenus jusqu'à leur échéance. Après leur comptabilisation initiale, les placements détenus jusqu'à leur échéance sont évalués au coût amorti, selon la méthode du taux d'intérêt effectif, diminué du montant d'éventuelles pertes de valeur.

Actifs financiers disponibles à la vente

Les placements du groupe en titres de capitaux propres et en certains titres d'emprunts sont classés en tant qu'actifs disponibles à la vente. Après leur comptabilisation initiale, ils sont évalués à la juste valeur et toute variation en résultant est comptabilisée directement en capitaux propres, à l'exception du montant des pertes de valeur et, pour les éléments monétaires disponibles à la vente, des écarts de change. Lorsque ces placements sont décomptabilisés, le cumul des profits ou pertes comptabilisé en capitaux propres est transféré en résultat. Le groupe ne détient pas d'instruments financiers disponibles à la vente au 31 décembre 2010.

Les placements à la juste valeur par le biais du compte de résultat

Un instrument est classé en tant que placement à la juste valeur par le biais du compte de résultat s'il est détenu à des fins de transactions ou désigné comme tel lors de sa comptabilisation initiale. Les instru-ments financiers sont désignés comme étant à la juste valeur par le biais du compte de résultat si le groupe gère de tels placements et prend les décisions d'achat et de vente sur la base de leur juste valeur. Lors de leur comptabilisation initiale, les coûts de transaction directement attribuables sont comptabilisés en résultat lorsqu'ils sont encourus. Les instruments financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat sont évalués à la juste valeur, et toute variation en résultant est comptabilisée en résultat.

Emprunts portant intérêt

Les emprunts portant intérêt sont comptabilisés initialement à la juste valeur diminuée du montant des coûts de transaction attribuables. Après la comptabilisation initiale, ils sont évalués au coût amorti ; la différence entre le coût et la valeur de remboursement est comptabilisée dans le compte de résultat sur la durée des emprunts, selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Autres

Les autres instruments financiers non dérivés sont évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif, minoré du montant des pertes de valeur.

Instruments financiers dérivés

Le groupe utilise des instruments financiers dérivés pour réduire son exposition aux risques de change et de taux d'intérêt résultant de ses activités. Le groupe a ponctuellement recours aux instruments financiers dérivés négociés auprès des établissements de premier plan, limitant ainsi le risque de contrepartie.

L'ensemble des instruments financiers dérivés est comptabilisé au bilan en autres actifs et passifs courants ou non courants en fonction de leur maturité et de leur qualification comptable et évalué à la juste valeur dès la date de transaction. La variation de juste valeur de ces instruments est enregistrée en résultat sauf dans le cas de couverture de flux de trésorerie.

Les instruments dérivés désignés comme des instruments de couverture sont classés par catégorie de couverture en fonction de la nature des risques couverts :

– La couverture de flux de trésorerie permet de couvrir le risque de variation de flux de trésorerie attaché à des actifs ou des passifs comptabilisés ou à une transaction prévue hautement probable qui affecterait le compte de résultat consolidé ;

– La couverture de juste valeur permet de couvrir le risque de variation de la juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé ou d'un engagement ferme non encore comptabilisé qui affecterait le résultat net consolidé.

Le groupe a essentiellement recours à des instruments de couverture de flux de trésorerie.

Le groupe applique la comptabilité de couverture dès lors que la relation de couverture est identifiée, formalisée et documentée dès sa date de mise en place et que son efficacité a été démontrée.

Le traitement comptable de ces instruments de couverture est différencié en fonction du type de relation de couverture :

– couvertures de flux de trésorerie : la partie efficace est enregistrée en contrepartie des capitaux propres. Les montants enregistrés en capitaux propres sont repris en compte de résultat symétriquement au mode de comptabilisation des éléments couverts, soit principalement en résultat opérationnel pour les couvertures d'opérations commerciales et en résultat financier pour les couvertures d'opérations financières.

  La partie inefficace des couvertures de flux de trésorerie est comptabilisée en résultat financier.

– couvertures de juste valeur : elles sont enregistrées en résultat financier.

A.6 Regroupements d'entreprise

Suite à la révision des normes IFRS 3 et IAS 27, le groupe a modifié sa méthode de comptabilisation des regroupements d'entreprise ainsi que des rachats et engagements de rachats des minoritaires pour les acquisitions réalisées après le 31 décembre 2009.

Ainsi, à compter du 1er janvier 2010, chaque regroupement d'entreprises pourra, sur choix du groupe, être comptabilisé selon l'une des deux options proposées par la norme IFRS 3 révisée :

Valorisation des intérêts minoritaires en proportion des actifs et passifs identifiables :

– le goodwill est calculé sur la quote-part du capital acquis et représente la différence entre le coût d'acquisition et la part d'intérêts du groupe dans la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables acquis ;

– lors de l'acquisition ultérieure des intérêts minoritaires, le cas échéant, tout écart entre le prix payé et la quote-part de capitaux propres acquise est imputé sur les capitaux propres du groupe.

Valorisation des intérêts minoritaires en juste valeur (méthode dite « du goodwill complet »).

– le goodwill est calculé sur 100 % des titres et représente la différence entre le coût d'acquisition des intérêts acquis auquel est ajoutée une estimation de la juste valeur des intérêts non acquis le cas échéant, et la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables acquis ; la quote-part des intérêts minoritaires présentée au bilan est ainsi en juste valeur ;

– lors de l'acquisition ultérieure des intérêts minoritaires, le cas échéant, tout écart entre le prix effectivement payé et l'évaluation d'origine est imputé sur les capitaux propres du groupe.

Lorsqu'à la date de prise de contrôle le groupe s'engage à racheter les intérêts minoritaires, il comptabilise un passif financier correspondant à la juste valeur de l'engagement avec en contrepartie la diminution des capitaux propres du groupe. Ce traitement est effectué quelle que soit la méthode retenue et dans l'attente d'une position de l'IFRIC à ce sujet. Les variations ultérieures de la dette sont constatées par les capitaux propres.

Par ailleurs, les coûts liés à l'acquisition, autres que ceux liés à l'émission d'une dette ou de titres de capital, que le Groupe supporte du fait d'un regroupement d'entreprises sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus.

Concernant les regroupements réalisés entre le 1er janvier 2004 et le 31 décembre 2009, le goodwill représente la différence entre le coût d'acquisition et la part d'intérêts du groupe dans la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables acquis. Les achats de participation minoritaires sont comptabilisés en goodwill pour la différence entre le prix payé et la quote-part de situation nette acquise.

Le cas échéant, les engagements de rachats de participations minoritaires sont enregistrés en passif financier avec en contrepartie la constatation d'un goodwill et l'annulation des intérêts minoritaires concernés, et ce jusqu'au rachat effectif.

Enfin, pour les regroupements antérieurs au 1er janvier 2004, date de transition aux IFRS, le goodwill a été maintenu à son coût présumé qui représente le montant comptabilisé selon le référentiel comptable précédent.

A.7 Immobilisations

Corporelles

Actifs dont le groupe est propriétaire

Une immobilisation corporelle est évaluée au coût diminué du cumul des amortissements (voir ci-dessous) et du cumul des pertes de valeur (voir méthode comptable décrite en note A.14 *Dépréciation*).

Le coût comprend les dépenses directement attribuables à l'acquisition de l'actif.

Lorsque des composants des immobilisations corporelles ont des durées d'utilité différentes, ils sont comptabilisés en tant qu'immobilisations corporelles distinctes.

Actifs loués

Les contrats de location ayant pour effet de transférer au groupe la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété d'un actif sont classés en tant que contrats de location financement. Dans ce cas, lors de la comptabilisation initiale, l'actif loué est comptabilisé pour un montant égal à la juste valeur du bien loué ou, si celle-ci est inférieure, à la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location. Après comptabilisation initiale, l'actif est comptabilisé selon la méthode comptable applicable à ce type d'actif.

Tout autre contrat de location est un contrat de location simple. Les actifs loués ne sont pas, dans ce cas, comptabilisés au bilan du groupe.

La société n'a conclu aucun contrat de location financement portant sur des biens immobiliers.

Coûts ultérieurs

Le groupe comptabilise dans la valeur comptable d'une immobilisation corporelle le coût de rempla-cement d'un composant de cette immobilisation corporelle au moment où ce coût est encouru s'il est probable que les avantages économiques futurs associés à cet actif iront au groupe et que son coût peut être évalué de façon fiable.

Tous les coûts d'entretien courant et de maintenance sont comptabilisés en charges au moment où ils sont encourus.

Amortissement

L'amortissement est comptabilisé en charges selon le mode linéaire sur la durée d'utilité estimée pour chaque composant d'une immobilisation corporelle, dès qu'il est prêt à être mis en service. Les actifs loués sont amortis sur leur durée d'utilité sauf si la durée du contrat de location est inférieure à celle-ci. Dans ce cas, cette dernière est retenue.

Les durées d'utilité estimées sont les suivantes :

–	constructions :	20 à 25 ans
–	matériel de bureau et informatique :	3 à 5 ans
–	autres immobilisations corporelles :	3 à 10 ans

Les modes d'amortissement, les durées d'utilité et les valeurs résiduelles sont revus à chaque clôture.

Les terrains ne sont pas amortis.

Incorporelles

Recherche et développement

Les dépenses de recherche supportées en vue d'acquérir une compréhension et des connaissances scientifiques ou techniques nouvelles sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues.

Les dépenses de développement, c'est-à-dire découlant de l'application des résultats de la recherche à un plan ou un modèle en vue de la production de produits et procédés nouveaux ou substantiellement améliorés, sont comptabilisées en tant qu'immobilisation si les coûts peuvent être mesurés de façon fiable et si le groupe peut démontrer la faisabilité technique et commerciale du produit ou du procédé, l'existence d'avantages économiques futurs probables et son intention ainsi que la disponibilité de ressources suffisantes pour achever le développement. Les dépenses ainsi portées à l'actif comprennent les coûts des matières, de la main d'œuvre directe et une quote-part appropriée des frais généraux. Les autres dépenses de développement sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues.

Les dépenses de développement portées à l'actif sont comptabilisées à leur coût diminué du cumul des amortissements (voir ci-dessous) et du cumul des pertes de valeur (voir méthode comptable décrite en note A.14 *Dépréciation*).

Autres immobilisations incorporelles

Elles comprennent principalement les marques et « relations clients » évaluées et comptabilisées dans le cadre des regroupements d'entreprises.

Par ailleurs, les autres immobilisations incorporelles qui ont été acquises par le groupe, ayant une durée d'utilité finie, sont comptabilisées à leur coût diminué du cumul des amortissements (voir ci-dessous) et du cumul des pertes de valeur (voir méthode comptable décrite en note A.14 *Dépréciation*).

Les dépenses portant sur un goodwill ou des marques générées en interne sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues.

Dépenses ultérieures

Les dépenses ultérieures relatives aux immobilisations incorporelles sont activées seulement si elles augmentent les avantages économiques futurs associés à l'actif spécifique correspondant. Les autres dépenses sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues.

Amortissement

L'amortissement est comptabilisé en charges selon le mode linéaire sur la durée d'utilité estimée des immobilisations incorporelles, sauf si elle est indéterminée. Pour le goodwill et les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée, un test de dépréciation est effectué systématiquement à chaque date de clôture.

Les autres immobilisations incorporelles sont amorties dès qu'elles sont prêtes à être mises en service. Les durées d'utilité estimées sont les suivantes :

Logiciels :	3 à 5 ans
Frais de développement activés :	3 à 5 ans
Brevets et licences :	10 ans
Marques :	3 à 10 ans
Relations clients :	9 à 15 ans
Contrat de non concurrence :	durée du contrat

A.8 Actifs financiers

Les actifs financiers courants et non courants comprennent :

- Les titres de participations de sociétés non consolidées considérés comme actifs financiers disponibles à la vente (actifs financiers non courants) qui sont évalués à leur juste valeur (cf. note A.5 *Instruments financiers*). Toutefois, s'agissant de titres de sociétés non cotées dont la juste valeur n'est pas déterminable de façon fiable, ils sont évalués au coût d'achat. En cas d'indication objective de dépréciation durable, une perte de valeur est constatée en résultat.
- Les prêts et créances qui sont évalués au coût amorti (cf. note A.5 *Instruments financiers*) : cette rubrique intègre notamment des créances ou avances consenties à des entités associées ou non consolidées et des dépôts de garantie, versés notamment dans le cadre des baux commerciaux portant sur les locaux loués. Lors de leur comptabilisation initiale, ces prêts et créances sont enregistrés à leur juste valeur majorée des coûts directement attribuables ; à chaque clôture, ces actifs sont évalués au coût amorti.
- Les instruments financiers dérivés destinés à se couvrir sur les risques de change et de taux qui sont évalués à leur juste valeur lors de chaque clôture.

A.9 Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées

Les actifs non courants (ou groupe d'actifs et passifs destiné à être cédé) dont la valeur comptable sera recouvrée principalement par le biais d'une vente plutôt que par l'utilisation continue sont classés comme actifs détenus en vue de la vente.

Immédiatement avant la classification de l'actif comme détenu en vue de la vente, les valeurs comptables des actifs (et de tous les actifs et passifs du groupe destinés à être cédés) sont évaluées selon les principes comptables du groupe. Ensuite, lors de la classification initiale comme détenus en vue de la vente, les actifs non courants et les groupes destinés à être cédés sont comptabilisés au montant le plus faible entre la valeur comptable et la juste valeur diminuée des coûts de la vente.

Toute perte de valeur au titre d'un groupe destiné à être cédé est affectée d'abord au goodwill, puis aux autres actifs au prorata de leur valeur comptable, à l'exception toutefois des stocks, des actifs financiers, des actifs d'impôts différés, des actifs générés par des avantages du personnel qui continuent d'être évalués selon les principes comptables du groupe qui leur sont applicables.

Les pertes de valeur résultant du classement d'un actif (ou groupe d'actifs) comme détenu en vue de la vente sont comptabilisées en résultat. Les profits et pertes au titre des évaluations ultérieures sont traités de la même façon. Le profit comptabilisé ne peut pas excéder le cumul des pertes de valeur comptabilisées.

Une activité abandonnée est une composante de l'activité du groupe qui représente une ligne d'activité ou une région géographique principale et distincte ou est une filiale acquise exclusivement en vue de la revente.

La classification comme activité abandonnée a lieu au moment de la cession ou à une date antérieure lorsque l'activité satisfait aux critères pour être classée comme détenue en vue de la vente. Un groupe destiné à être abandonné peut également satisfaire les critères pour être classé comme activité abandonnée.

A.10 Créances clients et autres débiteurs

Les créances clients et autres débiteurs sont évalués à leur juste valeur lors de la comptabilisation initiale, puis au coût amorti diminué du montant des pertes de valeur.

A.11 Stocks

Les stocks sont évalués au plus faible du coût et de la valeur nette de réalisation. La valeur nette de réalisation est le prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts estimés pour l'achèvement et des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente.

A.12 Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent principalement les fonds en caisse, les dépôts à vue et les parts d'OPCVM placées avec un horizon de gestion à court terme, évaluées et comptabilisées comme placements à la juste valeur par le biais du compte de résultat (cf. note A.5 *Instruments financiers*).

Les découverts bancaires remboursables à vue et qui font partie intégrante de la gestion de la trésorerie du groupe constituent une composante de la trésorerie et des équivalents de trésorerie pour les besoins du tableau des flux de trésorerie, mais sont présentés au bilan en autres passifs financiers courants.

A.13 Titres d'autocontrôle

Les titres d'autocontrôle sont enregistrés en déduction des capitaux propres consolidés. Lors de leur cession, la contrepartie reçue en échange de ces titres, nette des coûts de transaction et des effets d'impôts liés, est comptabilisée en capitaux propres.

A.14 Dépréciation

Actifs non-financiers

Les actifs non financiers du groupe, les stocks (cf. note A.11 *Stocks*) et les actifs d'impôt différé (cf. note A.22 *Impôt sur le résultat*) sont examinés à chaque date de clôture afin d'apprécier s'il existe un quelconque indice qu'un actif a subi une perte de valeur. S'il existe un tel indice, la valeur recouvrable de l'actif est estimée.

Pour les goodwill, les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée et les immobilisations incorporelles qui ne sont pas encore prêtes à être mises en service, la valeur recouvrable est estimée à chaque date de clôture. Le goodwill est évalué à son coût, diminué du cumul des pertes de valeur. Il est affecté à des unités génératrices de trésorerie ou groupes d'unités génératrices de trésorerie et n'est pas amorti, mais fait au minimum l'objet d'un test de dépréciation annuel.

Une perte de valeur est comptabilisée si la valeur comptable d'un actif ou de son unité génératrice de trésorerie est supérieure à sa valeur recouvrable. Une unité génératrice de trésorerie est le plus petit groupe identifiable d'actifs qui génère des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs. Les pertes de valeur sont comptabilisées dans le compte de résultat.

Une perte de valeur comptabilisée au titre d'une unité génératrice de trésorerie (ou d'un groupe d'unités) est portée en diminution de la valeur comptable des actifs affectés à l'unité génératrice de trésorerie (au groupe d'unités) dans l'ordre suivant :

- en priorité le goodwill ;
- puis les actifs incorporels ;
- puis les autres actifs non courants ;
- puis les actifs courants.

La valeur recouvrable d'un actif ou d'une unité génératrice de trésorerie est la valeur la plus élevée entre la valeur d'utilité et la juste valeur diminuée des coûts de la vente. Pour apprécier la valeur d'utilité, les flux de trésorerie futurs estimés sont actualisés au taux, avant impôt, qui reflète l'appréciation courante du marché de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques à l'actif.

Une perte de valeur comptabilisée au titre d'un goodwill ne peut pas être reprise.

Le taux d'actualisation prend en compte le taux sans risque à échéance 10 ans, la prime de risque ainsi que le béta moyen hebdomadaire sur 2 ans. Les taux sans risque et les primes de risques sont retenus par grande zone géographique afin de tenir compte des spécificités propres à chaque zone (zone euro, zone dollar US, zone Livre sterling, zone Amérique du sud). Le béta retenu est celui de la société Teleperformance, compte tenu de l'absence de sociétés comparables.

Pour les autres actifs, le groupe apprécie à chaque date de clôture s'il existe une indication que des pertes de valeurs comptabilisées au cours de périodes antérieures aient diminué ou n'existent plus. Une perte de valeur est reprise s'il y a eu un changement dans les estimations utilisées pour déterminer la valeur recouvrable. La valeur comptable d'un actif, augmentée en raison de la reprise d'une perte de valeur ne doit pas être supérieure à la valeur comptable qui aurait été déterminée, nette des amortissements, si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée.

Actifs financiers

Le groupe considère qu'un actif financier est déprécié s'il existe des indications objectives qu'un ou plusieurs événements ont eu un impact négatif sur les flux de trésorerie futurs estimés de l'actif.

La perte de valeur d'un actif financier évalué au coût amorti correspond à la différence entre sa valeur comptable et la valeur des flux de trésorerie futurs estimés, actualisée au taux d'intérêt effectif d'origine des actifs financiers. La perte de valeur d'un actif financier disponible à la vente est calculée par référence à sa juste valeur actuelle.

Un test de dépréciation est réalisé, sur une base individuelle, pour chaque actif financier significatif. Les autres actifs sont testés par groupes ayant des caractéristiques de risques de crédit similaires.

Les pertes de valeur sont comptabilisées en résultat. S'agissant des actifs disponibles à la vente, toute perte cumulée qui avait été antérieurement comptabilisée en capitaux propres est transférée en résultat.

La perte de valeur est reprise si l'augmentation de la juste valeur de l'actif financier peut être objective-ment liée à un événement survenant après la comptabilisation de la dépréciation.

Pour les actifs financiers évalués au coût amorti et les actifs financiers disponibles à la vente qui représentent des titres d'emprunts, la reprise est comptabilisée en résultat.

Pour les actifs financiers disponibles à la vente qui représentent des titres de capitaux propres, la reprise est comptabilisée directement en capitaux propres.

A.15 Passifs financiers

Les passifs financiers sont notamment constitués de :

Emprunts portant intérêt

Ils sont comptabilisés en tant qu'instruments financiers non dérivés conformément à la note A.5 *Instruments financiers*.

Engagements de rachat de participations minoritaires

Se reporter à la note A.6 *Regroupement d'entreprises*.

A.16 Avantages du personnel

Régimes à cotisations définies

Les cotisations à payer à un régime à cotisations définies sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont dues.

Régimes à prestations définies

L'obligation nette du groupe au titre de régimes à prestations définies est évaluée séparément pour chaque régime en estimant le montant des avantages futurs acquis par le personnel en échange des services rendus au cours de la période présente et des périodes antérieures ; ce montant est actualisé pour déterminer sa valeur actuelle, et minoré de la juste valeur des actifs du régime. Le taux d'actualisation est égal au taux d'intérêt, à la date de clôture, des obligations de première catégorie dont la date d'échéance est proche de celle des engagements du groupe. Les calculs sont effectués en utilisant la méthode des unités de crédit projetées. Tous les écarts actuariels sont comptabilisés en résultat.

Autres avantages à long-terme

Il n'existe pas d'autres avantages à long terme.

Indemnités de fin de contrat de travail

Les indemnités de fin de contrat de travail sont comptabilisées en charges lorsque le groupe est manifestement engagé, sans possibilité réelle de se rétracter, dans un plan formalisé et détaillé de licenciement avant la date normale de départ à la retraite. Les indemnités de départs volontaires sont comptabilisées si le groupe a effectué une offre encourageant les départs volontaires, qu'il est probable que cette offre sera acceptée et que le nombre de personnes qui accepteront l'offre peut être estimé de façon fiable.

Avantages à court terme

Les obligations au titre des avantages à court terme sont évaluées sur une base non actualisée et comptabilisées lorsque le service correspondant est rendu.

Une provision est comptabilisée pour le montant que le groupe s'attend à payer au titre des plans d'intéressement et des primes réglés en trésorerie à court terme si le groupe a une obligation actuelle juridique ou implicite d'effectuer ces paiements en contrepartie de services passés rendus par le membre du personnel et que l'obligation peut être estimée de façon fiable.

Paiements fondés sur des actions

Les programmes d'options sur actions ou d'actions gratuites permettent aux membres du personnel du groupe d'acquérir des actions de la société. La juste valeur des options ou actions gratuites, déterminée à la date de leur attribution aux membres du personnel est comptabilisée en charges de personnel en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres, sur la période au cours de laquelle les membres du personnel acquièrent les droits d'une manière définitive.

Cette juste valeur est déterminée par des experts indépendants. Le montant comptabilisé en charges est ajusté pour refléter le nombre réel des options et actions acquises sauf, dans le cas des options, si les droits n'ont pas été acquis en raison d'un niveau de prix de l'action en dessous du seuil défini pour l'acquisition des droits.

Au 31 décembre 2010, il n'existe plus de programme en cours.

A.17 Provisions

Une provision est comptabilisée au bilan lorsque le groupe a une obligation actuelle juridique ou implicite résultant d'un événement passé, que cette obligation peut être évaluée de manière fiable et qu'il est probable

qu'une sortie de ressources représentative d'avantages économiques sera nécessaire pour éteindre cette obligation. Lorsque l'effet de la valeur temps est significatif, le montant de la provision est déterminé en actualisant les flux de trésorerie futurs attendus au taux, avant impôt, reflétant les appréciations actuelles par le marché de la valeur temps de l'argent et lorsque cela est approprié, les risques spécifiques à ce passif.

A.18 Dettes fournisseurs et autres créditeurs

Les dettes fournisseurs et autres créditeurs sont évalués à leur juste valeur lors de la comptabilisation initiale, puis au coût amorti.

A.19 Produits

Ventes de biens et prestations de services

Les produits provenant des prestations de services sont comptabilisés dans le compte de résultat en fonction du degré d'avancement de la prestation à la date de clôture.

Le degré d'avancement est évalué par référence aux travaux exécutés.

Les produits provenant de la vente de biens sont comptabilisés dans le compte de résultat lorsque les risques et avantages significatifs inhérents à la propriété des biens ont été transférés à l'acheteur.

Aucun produit n'est comptabilisé lorsqu'il y a une incertitude significative quant à (i) la recouvrabilité de la contrepartie due, (ii) aux coûts encourus ou à encourir associés à la prestation ou (iii) au retour possible des marchandises en cas de droit d'annulation de l'achat, et lorsque le groupe reste impliqué dans la gestion des biens.

Subventions publiques

Les subventions publiques sont présentées au bilan en produits différés lorsqu'il existe une assurance raisonnable qu'elles seront reçues et que le groupe se conformera aux conditions attachées à ces subventions. Les subventions qui compensent des charges encourues par le groupe sont comptabilisées en tant que produits dans le compte de résultat de la période au cours de laquelle les charges ont été encourues. Les subventions qui couvrent en totalité ou partiellement le coût d'un actif sont comptabilisées dans le compte de résultat en autres produits opérationnels de façon systématique en fonction de la durée d'utilité de l'actif.

A.20 Charges

Paiements au titre de contrats de location simple

Les paiements au titre de contrats de location simple sont comptabilisés en charges sur une base linéaire sur la durée du contrat de location. Les avantages reçus font partie intégrante du total net des charges locatives et sont comptabilisés en résultat sur la durée du contrat de location.

Paiements au titre de contrats de location-financement

Les paiements minimaux au titre d'un contrat de location-financement sont ventilés entre charge financière et amortissement de la dette. La charge financière est affectée à chaque période couverte par le contrat de location de manière à obtenir un taux d'intérêt périodique constant à appliquer au solde de la dette restant dû.

Charges externes

Elles sont constituées pour l'essentiel des frais de communications téléphoniques, loyers et charges locatives, locations, primes d'assurances, frais de déplacement et de réception, et honoraires (voir note D.5 *Charges externes)*.

A.21 Produits et charges financiers

Les produits financiers comprennent les intérêts à recevoir sur les placements, les dividendes, les profits réalisés sur la cession des actifs financiers disponibles à la vente, les augmentations de juste valeur des actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat, les dividendes sur les actions préférentielles classées en dettes, les profits de change.

Les résultats réalisés sur les instruments de couverture de chiffre d'affaires sont comptabilisés en résultat opérationnel. Les produits provenant des intérêts sont comptabilisés lorsqu'ils sont acquis en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif. Les dividendes sont comptabilisés dès que le groupe acquiert le droit à percevoir les paiements, soit, dans le cas des titres cotés, à la date de détachement.

Les charges financières comprennent les intérêts à payer sur les emprunts, l'effet de la dés-actualisation des provisions, les pertes de change, les diminutions de juste valeur des actifs financiers comptabilisés à la juste valeur par le biais du compte de résultat, les pertes de valeur comptabilisées au titre des actifs financiers et les charges financières liées aux engagements de rachat des participations minoritaires.

Tous les coûts relatifs aux emprunts sont comptabilisés en résultat en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

A.22 Impôt sur le résultat

L'impôt sur le résultat comprend la charge (le produit) d'impôt exigible et la charge (le produit) d'impôt différé. L'impôt est comptabilisé en résultat sauf s'il se rattache à des éléments qui sont comptabilisés directement en capitaux propres ; auquel cas il est comptabilisé en capitaux propres.

L'impôt exigible est (i) le montant estimé de l'impôt dû au titre du bénéfice imposable d'une période, déterminé en utilisant les taux d'impôt qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture, et (ii) tout ajustement du montant de l'impôt exigible au titre des périodes précédentes.

L'impôt différé est déterminé et comptabilisé selon l'approche bilancielle de la méthode du report variable pour toutes les différences temporelles entre la valeur comptable des actifs et passifs et leurs bases fiscales. Les éléments suivants ne donnent pas lieu à la constatation d'impôt différé : (i) la comptabilisation initiale d'un goodwill, (ii) la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif dans une transaction qui n'est pas un regroupement d'entreprises et qui n'affecte ni le bénéfice comptable, ni le bénéfice imposable et (iii) les différences temporelles liées à des participations dans des filiales dans la mesure ou elles ne s'inverseront pas dans un avenir prévisible.

Les actifs et passifs d'impôt différé sont évalués aux taux d'impôt dont l'application est attendue sur la période au cours de laquelle l'actif sera réalisé et le passif réglé, sur la base des réglementations fiscales qui ont été adoptées ou quasi adoptées à la date de clôture.

Un actif d'impôt différé n'est comptabilisé que dans la mesure où il est probable que le groupe disposera de bénéfices futurs imposables sur lesquels cet actif pourra être imputé. Les actifs d'impôt différé sont réduits dans la mesure où il n'est plus désormais probable qu'un bénéfice imposable suffisant sera disponible.

Suite à l'assujettissement en 2010 des entreprises françaises à deux nouvelles contributions en remplacement de la taxe professionnelle – la cotisation foncière des entreprises (C.F.E) et la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (C.V.A.E.) – le groupe a examiné les conséquences comptables qui en découlaient au regard des IFRS et décisions de l'IFRIC et en a tiré les conclusions suivantes :

- La C.F.E présente des similitudes avec la taxe professionnelle et est donc comptabilisée en charges opérationnelles ;
- La C.V.A.E., de par sa méthode de calcul, entre dans le champ d'application de la norme IAS 12 et est donc comptabilisée en charges d'impôt, tout comme le sont déjà certains impôts à l'étranger tel que par exemple l'IRAP italien.

A.23 Le résultat par action

Le groupe présente un résultat par action de base et dilué pour ses actions ordinaires. Le résultat par action de base est calculé en divisant le résultat attribuable aux porteurs d'actions ordinaires de la société par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période.

Le résultat par action dilué est déterminé en ajustant le résultat attribuable aux porteurs d'actions ordinaires et le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation des effets de toutes les actions ordinaires potentielles dilutives, qui comprennent les obligations convertibles, les options sur actions et les actions gratuites attribuées aux membres du personnel.

A.24 Information sectorielle

Un secteur opérationnel est une composante d'une entité :

- qui se livre à des activités à partir desquelles elle est susceptible d'acquérir des produits des activités ordinaires et d'encourir des charges (y compris des produits des activités ordinaires et des charges relatifs à des transactions avec d'autres composantes de la même entité) ;
- dont les résultats opérationnels sont régulièrement examinés par le principal décideur opérationnel de l'entité en vue de prendre des décisions en matière de ressources à affecter au secteur et d'évaluer sa performance ; et
- pour laquelle des informations financières isolées sont disponibles.

Les secteurs peuvent être regroupés dès lors qu'ils présentent des caractéristiques économiques similaires.

L'activité du groupe était analysée, jusqu'au 31 décembre 2009 en trois grandes zones géographiques couvrant des marchés linguistiques différents : Nafta, EMEA et Autres (Amérique latine, Asie, Pacifique).

Début 2010, le groupe a mis en place une nouvelle organisation afin d'ajuster ses structures managériales à ses principaux marchés linguistiques. Son activité s'articule désormais autour des trois grandes zones de management suivantes :

- La zone anglophone et Asie Pacifique, qui regroupe les activités réalisées dans les pays suivants : Canada, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Afrique du Sud, Chine, Corée, Indonésie, Inde, Philippines, Singapour, Vietnam et Jamaïque.
- La zone Iberico-Latam, qui regroupe les activités réalisées dans les pays suivants : Argentine, Brésil, Chili, Colombie, Costa Rica, Salvador, Mexique, Espagne et Portugal.
- La zone Europe continentale & MEA, qui regroupe les activités réalisées dans l'ensemble des pays de la zone Europe Middle East & Africa, à l'exception de la Grande-Bretagne, de l'Espagne et du Portugal.

Ces zones constituent dorénavant nos secteurs opérationnels et l'information sectorielle concernant les périodes présentées en comparaison a été retraitée selon cette même organisation.

Les prestations entre secteurs géographiques sont minimes et réalisées à des conditions de marché.

Les informations chiffrées sont présentées en note E. *Information sectorielles.*

A.25 Détermination de la juste valeur

Un certain nombre de méthodes comptables et d'informations nécessitent de déterminer la juste valeur d'actifs et de passifs financiers et non financiers. Les justes valeurs ont été déterminées pour des besoins d'évaluation ou d'informations à fournir, selon les méthodes suivantes. Des informations complémentaires sur les hypothèses retenues pour déterminer les justes valeurs sont indiquées, le cas échéant, dans les notes spécifiques à l'actif ou au passif concerné.

Immobilisations corporelles

La juste valeur des immobilisations corporelles comptabilisées suite à un regroupement d'entreprises repose sur les valeurs de marché. La valeur de marché d'un immeuble est le montant estimé auquel cet actif pourrait être échangé à la date de l'évaluation, après des actions de marketing appropriées, entre des parties bien informées, consentantes et agissant dans des conditions de concurrence normale, en dehors de toute contrainte particulière.

Immobilisations incorporelles

La juste valeur des brevets et marques acquis dans le cadre d'un regroupement d'entreprises repose sur les paiements actualisés de redevances estimées qui ont été évités du fait de l'acquisition du brevet ou de la marque. La juste valeur des autres immobilisations incorporelles repose sur les flux de trésorerie actualisés attendus de l'utilisation ou de la valeur de marché des actifs.

La juste valeur des « relations clients » acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises est calculée selon la méthode dite « *multi-period excess earning* » qui consiste à évaluer l'actif en prenant en compte des flux de trésorerie après déduction d'un rendement raisonnable attribué aux autres actifs.

Placements en titres d'emprunts et de capitaux propres

La juste valeur des instruments financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat, des placements détenus jusqu'à leur échéance et des actifs financiers disponibles à la vente est déterminée par référence à leur cours acheteur coté à la date de clôture. La juste valeur des placements détenus jusqu'à leur échéance est déterminée uniquement pour les besoins des informations à fournir.

Clients et autres débiteurs

La juste valeur des clients et autres débiteurs est estimée sur la base de la valeur des flux de trésorerie futurs, actualisée au taux d'intérêt du marché à la date de clôture.

Dérivés

La juste valeur des contrats de change à terme repose sur leur prix coté sur le marché, s'il est disponible. Si aucun prix coté sur un marché n'est disponible, la juste valeur est estimée en actualisant la différence entre le prix forward contractuel et le prix forward actuel pour l'échéance résiduelle du contrat, en utilisant les taux des marchés monétaires en base de compte.

La juste valeur des swaps de taux d'intérêts repose sur les cotations des courtiers et correspond au montant estimé que le groupe recevrait ou réglerait pour résilier le swap à la date de clôture, en prenant en compte le niveau actuel des taux d'intérêt et du risque de crédit des contreparties du swap.

Passifs financiers non dérivés

La juste valeur, qui est déterminée pour les besoins des informations à fournir, repose sur la valeur des flux de trésorerie futurs générés par le remboursement du principal et des intérêts, actualisée aux taux d'intérêt du marché à la date de clôture.

Pour les contrats de location-financement, le taux d'intérêt du marché est déterminé par référence à des contrats de location similaires.

Transactions dont le paiement est fondé sur des actions

La juste valeur des options sur actions et actions gratuites attribuées aux membres du personnel est évaluée respectivement selon un modèle binomial et de Black and Scholes. Les données nécessaires à l'évaluation comprennent le prix des actions à la date d'évaluation, le prix d'exercice de l'instrument, la volatilité attendue (basée sur la volatilité moyenne pondérée historique, ajustée des modifications attendues consécutives à des informations publiques disponibles), la durée de vie moyenne pondérée des instruments (basée sur l'expérience et le comportement général des porteurs d'option), les dividendes attendus et le taux d'intérêt sans risque (basé sur les obligations d'Etat). Les conditions de service attachées aux transactions, qui ne sont pas des conditions de marché, ne sont pas prises en compte dans l'évaluation de la juste valeur.

A.26 Gestion du risque financier

Le groupe est exposé aux risques suivants :

- risque de crédit
- risque de liquidité
- risque de marché
- risque sur actions

Cette note présente des informations sur l'exposition du groupe à chacun des risques ci-dessus, ses objectifs, sa politique et ses procédures de mesure et de gestion des risques, ainsi que sa gestion du capital.

Les informations quantitatives sont mentionnées par ailleurs, dans les états financiers consolidés.

Il incombe au conseil de surveillance de définir et superviser le cadre de la gestion des risques du groupe. Le contrôle, la mesure et la supervision des risques financiers sont sous la responsabilité de la fonction financière du groupe, tant au niveau de chaque société qu'au niveau du groupe.

La politique de gestion des risques du groupe a pour objectif d'identifier et d'analyser les risques auxquels le groupe doit faire face, de définir les limites dans lesquelles les risques doivent se situer et les contrôles à mettre en œuvre, de gérer les risques et de veiller au respect des limites définies. La politique et les systèmes de gestion des risques sont régulièrement revus afin de prendre en compte les évolutions des conditions de marché et des activités du groupe. Le groupe, par ses règles et procédures de formation et de gestion, vise à développer un environnement de contrôle rigoureux et constructif dans lequel tous les membres du personnel ont une bonne compréhension de leurs rôles et de leurs obligations.

L'audit interne réalise des revues régulières et ciblées des contrôles et des procédures de gestion des risques, dont les résultats sont communiqués au comité d'audit.

Toutes les décisions d'ordre stratégique sur la politique de couverture des risques financiers relèvent de la direction financière du groupe.

Risque de crédit

Le risque de crédit représente le risque de perte financière pour le groupe dans le cas où un client ou une contrepartie à un instrument financier viendrait à manquer à ses obligations contractuelles. Ce risque provient essentiellement des créances clients et des titres de placement.

Clients et autres débiteurs

L'exposition du groupe au risque de crédit est influencée principalement par les caractéristiques individuelles des clients. Le profil statistique de la clientèle, incluant notamment le risque de défaillance par secteur d'activité et pays dans lequel les clients exercent leur activité est sans réelle influence sur le risque de crédit. Environ 7 % des produits du groupe se rattache à des ventes avec son principal client et environ 51 % au secteur d'activité des télécommunications et des fournisseurs d'accès internet. En revanche, il n'existe pas de concentration du risque de crédit au niveau géographique.

La majorité de nos clients possède une ancienneté de plus de deux ans avec le groupe.

Le risque de crédit est suivi en permanence par la direction financière du groupe sur la base de reporting mensuels et de comités de direction trimestriels.

S'agissant des créances clients et autres débiteurs, le groupe ne demande pas de garantie spécifique.

Le groupe détermine un niveau de dépréciation qui représente son estimation des pertes encourues relatives aux créances clients et autres débiteurs.

Garanties

Le groupe apporte des garanties de bonne exécution des contrats à la demande de certains clients. Les garanties apportées sont mentionnées en note F. *Engagements et autres obligations contractuelles* de l'annexe.

Risque de liquidité

Le risque de liquidité correspond au risque que le groupe éprouve des difficultés à honorer ses dettes lorsque celles-ci arriveront à échéance.

La politique de financement de Teleperformance est d'assurer à tout moment la liquidité nécessaire au financement des actifs du Groupe, de ses besoins de trésorerie court terme et de son développement tant en terme de durée que de montants, et ce à moindre coût.

Depuis 2008 le Groupe mène une politique de centralisation automatisée de sa trésorerie avec les pays pour lesquels la législation le permet. En 2010, cette politique a été intensifiée de sorte que l'endettement et la trésorerie ont été réduits corrélativement de plus de 100 millions d'euros. Les sociétés faisant partie du cash pooling représentent environ 70 % du chiffre d'affaires du groupe.

Pour les pays dont la législation ne permet pas de centralisation automatisée la gestion de trésorerie à court terme est assurée par la direction opérationnelle des filiales, lesquelles disposent en général de lignes de crédit bancaire à court terme, auxquelles s'ajoutent dans certains cas des lignes confirmées auprès de la holding.

Toute opération de financement à moyen ou long terme est autorisée et supervisée par la direction financière du groupe.

Pour assurer son financement, le Groupe a recours à des emprunts et lignes de crédit auprès des établissements de crédit.

Compte tenu notamment des fonds levés courant 2006 suite à l'augmentation de capital et de la conversion des obligations convertibles en février 2007, le groupe est à fin 2010 très peu endetté et dispose d'une trésorerie nette disponible de 1 million d'euros. En conséquence, le risque de liquidité est estimé faible.

Le groupe a par ailleurs négocié début 2008 auprès de cinq établissements financiers une ligne de crédit syndiqué de 300 millions d'euros, prenant effet le 31 janvier 2008 pour une durée de 5 ans remboursable in fine et qui a été tirée à hauteur de 25 millions de dollars US et 30 millions d'euros au 31 décembre 2010. Cette ligne de crédit initialement prévue en € est multi devises (€, USD, GBP) suite à un avenant signé en janvier 2009.

Les informations relatives au risque de liquidité figurent dans la note C.9 *Endettement financier net*.

Risque de marché

Le risque de marché correspond au risque que des variations de prix de marché, tels que les cours de change, les taux d'intérêt et les prix des instruments de capitaux propres, affectent le résultat du groupe ou la valeur des instruments financiers détenus. La gestion du risque de marché a pour objectif de gérer et contrôler les expositions au risque de marché dans des limites acceptables, tout en optimisant le couple rentabilité/risque.

Risque de change

Le groupe est notamment exposé au risque de change sur les ventes qui sont libellées dans une monnaie autre que les monnaies fonctionnelles respectives des entités du groupe, i.e. essentiellement le dollar américain (US$).

Des couvertures destinées à couvrir les risques de change sur le chiffre d'affaires sont mises en place par le groupe depuis 2008, notamment pour couvrir le risque de parité entre le peso mexicain, le dollar canadien, le peso philippin et le dollar US. Ces couvertures sont plus amplement décrites en note C.11 *Instruments financiers*.

Le groupe est également exposé à ce risque sur des emprunts et sur les engagements de rachat de titres auprès des minoritaires libellés dans des devises autres que l'€ ou la monnaie fonctionnelle des entités.

Il convient de signaler que :

- Le groupe couvre les prêts en devises effectués aux filiales par des emprunts ou avances en devises libellés dans la même devise et de même échéance ou par des couvertures de change.
- Les principaux emprunts bancaires contractés par des entités du groupe sont libellés dans la monnaie fonctionnelle du souscripteur.
- Les intérêts des emprunts sont libellés dans des devises identiques à celles des flux de trésorerie générés par les opérations sous-jacentes du groupe, essentiellement l'Euro, l'US$ et la GB£. Cela fournit une couverture économique et ne nécessite pas de recourir à des dérivés.

Par ailleurs, suite à l'extension en 2010 du cash pooling à des pays en dehors de la zone euro des couvertures de change sont mises en place pour couvrir le risque de parité.

Enfin, le groupe est exposé au risque de change par la conversion dans le cadre de la consolidation des états financiers des sociétés étrangères.

En ce qui concerne l'effet de conversion sur le chiffre d'affaires consolidé du groupe, le tableau en note G. *Risque de conversion dans le cadre de la consolidation* indique la répartition du chiffre d'affaires par devise au cours des deux derniers exercices.

L'impact de l'évolution des taux de change sur le chiffre d'affaires, le résultat avant impôt et le résultat net part du groupe sont indiqués en note D.1 *Incidence de l'effet de change* et H *Risque de conversion dans le cadre de la consolidation*.

Risque de taux

La faible sensibilité à l'évolution des taux liée à la structure financière à court terme peu endettée du groupe, ne nécessite pas l'utilisation généralisée de produits dérivés et de couverture de taux. Le suivi du risque de taux est assuré au niveau du groupe par le service financier de la holding.

L'exposition du groupe à une variation de 1 % du taux d'intérêt sur la base de la situation au 31 décembre 2010, correspondant aux emprunts auprès des établissements de crédits et aux crédits baux, figure en note C.9 *Endettement financier net* de la présente annexe.

Risque sur actions

Le groupe limite son exposition au risque sur actions en investissant la trésorerie disponible dans des titres liquides, des certificats de dépôt, ou des instruments financiers peu risqués de type OPCVM, en choisissant des établissements bancaires de premier plan et en évitant des niveaux de concentration significatifs. Dans ce contexte, la direction ne s'attend pas à ce qu'une contrepartie fasse défaut.

Le montant placé en valeurs mobilières de placement au 31 décembre 2010 est de 31,5 millions d'euros, principalement investis dans des SICAV classifiées « monétaires euro » selon l'AMF.

Le groupe détient par ailleurs, au 31 décembre 2010, 40 000 titres d'autocontrôle dont la valeur comptable est de 1,0 million d'euros (et qui sont imputés sur les capitaux propres).

Gestion du capital

La politique du groupe en matière de gestion du capital consiste à maintenir une base de capital solide, afin de préserver la confiance des investisseurs, des créanciers et du marché et de soutenir le développement futur de l'activité. Le groupe porte ainsi une grande attention au suivi de l'endettement net et du ratio d'endettement sur fonds propres.

Les ratios d'endettement sont les suivants :

en milliers d'€	**31/12/2010**	**31/12/2009**
Endettement net	-1 142	-10 992
Capitaux propres	1 230 719	1 114 065
Ratio d'endettement	0,00	-0,01

Le groupe peut être amené à acheter ses propres actions sur le marché. Un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AFEI approuvée par l'autorité des marchés financiers a été mis en place à compter du 8 janvier 2007 avec la société Oddo Corporate Finance. Le nombre des actions propres détenues en fin de période est présenté en note C.7 *Capital social.*

Durant l'exercice, le groupe n'a pas modifié sa politique en matière de gestion du capital.

A.27 Evènements post clôture

Néant.

B. ACQUISITIONS ET CESSIONS DE SOCIETES

Le groupe n'a pas réalisé d'acquisitions significatives au cours de l'année 2010. Il a néanmoins procédé à quatre acquisitions ciblées :

- 50 % du groupe TLScontact positionné sur le segment des centres de contact « face to face » ;
- 75 % du groupe Métis, l'un des acteurs majeurs de l'activité de centre de contacts externalisés en Turquie ;
- 100 % de la société américaine USSG ayant pour activité principale le service client et le support technique ;
- 100 % de la société beCogent au Royaume Uni, l'un des acteurs majeurs de l'activité de centre de contacts externalisés en Ecosse;

qui représentent un investissement total de 58,4 million d'euros.

Dans le cadre des acquisitions de TLScontact et de Métis, le groupe a pris un engagement de rachat des titres détenus par les minoritaires. Le groupe n'a pas opté pour la comptabilisation de ces acquisitions selon la méthode du goodwill complet.

Fin décembre 2009, le groupe avait pris le contrôle de 100 % de la société colombienne Teledatos, acteur majeur sur son marché en solutions de services clients.

Le groupe a finalisé courant 2010 l'évaluation des actifs et passifs liés à cette acquisition (voir note C.1).

Garanties de passif reçues dans le cadre des acquisitions d'actions

Tous les contrats d'acquisition d'actions afférents aux prises de participation majoritaires réalisées par le groupe depuis 2004 stipulent un engagement de la part des vendeurs à indemniser la société ou la filiale acquéreuse

concernée pour tout passif antérieur et non révélé lors de l'acquisition. La durée de chacun de ces engagements est généralement de deux à cinq ans à compter de la date de transfert des actions pour les passifs autre que les passifs de nature fiscale ou sociale. Pour ces derniers, l'engagement correspond à la date de prescription légale applicable.

Ces engagements sont, pour la plupart, garantis par des sommes mises sous séquestre auprès d'un intermédiaire habilité, qui ne seront libérées qu'à l'expiration d'une durée de deux à quatre ans en moyenne.

Par ailleurs, les contrats d'acquisition de sociétés comportent des engagements de non concurrence de la part des vendeurs pendant la durée de leur collaboration éventuelle au sein du groupe et, en tout état de cause, pendant une durée de deux à cinq ans à compter de l'acquisition de la totalité de leur participation. Ces engagements portent sur l'ensemble des activités du groupe, y compris celles de la société acquise.

Aucune action en garantie significative n'a été engagée par le groupe au titre de ses acquisitions au cours de l'exercice 2010.

Garanties de passif données dans le cadre des cessions d'actions

Au 31 décembre 2010, il n'existe plus de garanties de passif en cours données par le groupe dans le cadre des cessions d'actions et aucune action en garantie n'a été mise en œuvre au titre de ces engagements.

C. NOTES SUR LE BILAN (EXPRIMEES EN MILLIERS D'EUROS : K€)

C.1 Finalisation du processus d'évaluation des actifs et passifs d'une société acquise en 2009

Le groupe a finalisé, courant 2010, l'évaluation des actifs et passifs de la société « Teledatos », qui est consolidée à compter du 31 décembre 2009. Ces travaux ont conduit à affecter une partie du prix d'acquisition à des actifs incorporels et en conséquence corriger le goodwill initialement reconnu.

Le tableau ci-dessous récapitule l'impact de cette affectation sur les postes de bilan concernés :

Bilan au 31.12.2009	***avant affectation***	***affectation***	***après affectation***
Actifs non courants			
Goodwill	642 798	-14 956	627 842
Autres immobilisations incorporelles	65 452	18 596	84 048
Immobilisations corporelles	217 283		217 283
Actifs financiers	18 080		18 080
Impôts différés	10 438		10 438
Total actifs non courants	**954 051**	**3 640**	**957 691**
Passifs non courants			
Provisions	6 251		6 251
Passifs financiers	36 589		36 589
Impôts différés	27 833	3 640	31 473
Total passifs non courants	**70 673**	**3 640**	**74 313**

C.2 Immobilisations incorporelles

Valeurs brutes	*Goodwill*	*Logiciels*	*Incorporels liés aux acquisitions*	*Autres*	*Total*
au 31 décembre 2008	**593 165**	**67 375**	**61 363**	**2 789**	**724 692**
Variation de périmètre	55 566	948	18 596	-121	74 989
Augmentation		7 942			7 942
Diminution		-5 639		-25	-5 664
Réévaluation intérêts minoritaires et complément de prix	168				168
Conversion	1 752	1 934	-2 082	173	1 777
au 31 décembre 2009*	**650 651**	**72 560**	**77 877**	**2 816**	**803 904**
Variation de périmètre	45 978	1 858		2	47 838
Augmentation		20 420		244	20 664
Diminution		-2 438		-73	-2 511
Réévaluation intérêts minoritaires et complément de prix	1 004				1 004
Conversion	35 333	3 704	7 230	236	46 503
au 31 décembre 2010	**732 966**	**96 104**	**85 107**	**3 225**	**917 402**

Dépréciations & amortissements	*Goodwill*	*Logiciels*	*Incorporels liés aux acquisitions*	*Autres*	*Total*
au 31 décembre 2008	**-21 842**	**-54 417**	**-3 813**	**-2 732**	**-82 804**
Variation de périmètre	-146	-35		120	-61
Dotation		-7 957	-5 205		-13 162
Diminution		5 432		618	6 050
Dépréciation					0
Conversion	-821	-1 343	300	-172	-2 036
au 31 décembre 2009	**-22 809**	**-58 320**	**-8 718**	**-2 166**	**-92 013**
Variation de périmètre	-200	-43			-243
Dotation	-37	-8 937	-8 388	-28	-17 390
Diminution		1 413		73	1 486
Dépréciation					0
Conversion	-497	-2 545	-596	-180	-3 818
au 31 décembre 2010	**-23 543**	**-68 432**	**-17 702**	**-2 301**	**-111 978**

Montant net	*Goodwill*	*Logiciels*	*Incorporels liés aux acquisitions*	*Autres*	*Total*
au 31 décembre 2008	571 323	12 958	57 550	57	641 888
au 31 décembre 2009	627 842	14 240	69 159	650	711 891
au 31 décembre 2010	**709 423**	**27 672**	**67 405**	**924**	**805 424**

* *Il est à noter que suite à l'identification, au cours de l'exercice 2010, d'immobilisations incorporelles dans le cadre du processus d'évaluation des actifs et passifs d'une société acquise en 2009, les comptes 2009 ont été retraités pour tenir compte de la reconnaissance de ces actifs incorporels à la date d'acquisition de la société concernée avec en contrepartie une diminution du goodwill initialement constaté et la reconnaissance d'un impôt différé passif (voir note C.1). Ces actifs incorporels sont essentiellement constitués de marques et de « relations clients » et sont amortis sur une durée de 5 à 9 ans.*

Au 31 décembre 2010, les incorporels liés aux acquisitions concernent des marques pour 4,9 millions d'euros et des « relations clients » pour 62,5 millions d'euros.

Les autres immobilisations incorporelles comprennent principalement des brevets et des licences.

Le montant net des dépenses de développement activées au 31 décembre 2010 s'élève à 131 K€ contre 147 K€ au 31 décembre 2009.

Répartition des goodwill par principales unités génératrices de trésorerie (UGT) ou groupe d'UGT :

Une filiale constitue une UGT si les flux de trésorerie qu'elle génère sont associés à un goodwill donné.

Les filiales sont regroupées pour constituer une UGT ou un groupe d'UGT dans les cas suivants :

- relations significatives liées à la présence de clients communs entraînant des flux de trésorerie dépendants ;
- interdépendance de certaines filiales avec leurs unités de production délocalisées;
- localisation dans une même zone géographique présentant un contexte économique similaire et regroupées sous un management unique.

Suite à la nouvelle organisation décrite en note A.24, le groupe a dû modifier certains regroupements d'UGT. En effet, une UGT ou un groupe d'UGT doit obligatoirement être compris dans un secteur opérationnel et ne peut donc comprendre des activités qui appartiendraient à des secteurs opérationnels distincts. Principalement, le groupe d'UGT NAFTA qui comprenait les activités de nos filiales aux Etats-Unis, au Canada et au Mexique ainsi que les filiales de délocalisation situées en Inde, aux Philippines et au Chili a dû être découpé conformément à la nouvelle organisation opérationnelle du groupe :

en milliers d'€	**31/12/2009** *organisation 2009*	**31/12/2009** *organisation 2010*
NAFTA	338 765	
Amérique du Nord		237 335
Mexique		101 430
Total	**338 765**	**338 765**

Au 31 décembre 2010, l'analyse a conduit à la détermination des principaux groupes d'UGT suivants :

UGT Amérique du Nord :

Ce groupe d'UGT regroupe l'activité des filiales de centres de contact situées aux Etats-Unis, au Canada ainsi que les filiales de délocalisation situées en Inde, aux Philippines, au Salvador et en Jamaïque.

La valeur des goodwill affectés à ce groupe d'UGT s'élève au 31 décembre 2010 à la somme brute de 279.1 millions d'euros, et le montant cumulé des dépréciations s'élève à 15,8 millions d'euros au 31 décembre 2010 et 31 décembre 2009.

UGT France :

Ce groupe d'UGT regroupe l'activité de toutes les filiales françaises de centres de contacts ainsi que des filiales de production situées en Tunisie et au Maroc. Toutes ces filiales ont été regroupées en 2008 sous un management commun et sous une marque unique. La valeur des goodwill affectés à ce groupe d'UGT s'élève au 31 décembre 2010 à la somme brute et nette de 53,1 millions d'euros.

UGT Royaume-Uni :

Cette UGT regroupe l'activité au Royaume-Uni ainsi que la filiale de délocalisation située en Afrique du sud.

La valeur des goodwill affectés à cette UGT s'élève au 31 décembre 2010 à la somme brute et nette de 63,9 millions d'euros. Il est à noter qu'elle intègre le goodwill provisoire (30 millions d'euros) calculé lors de l'acquisition de Becogent en août 2010 et qui fera l'objet d'un calcul définitif courant 2011.

UGT Europe centrale :

Ce groupe d'UGT regroupe l'activité des filiales situées en Allemagne, au Benelux, en Suisse, en Autriche, en Ukraine et aux Pays-Bas.

La valeur des goodwill affectés à ce groupe d'UGT s'élève au 31 décembre 2010 à la somme brute de 97,3 millions d'euros, et le montant cumulé des dépréciations s'élève à 0,1 million d'euros au 31 décembre 2010 et au 31 décembre 2009.

UGT Colombie :

Cette UGT a été créée en 2009 suite à l'acquisition du groupe Teledatos.

Comme indiqué en note C., le groupe a finalisé en 2010 l'évaluation des actifs et passifs acquis et il en résulte un goodwill se montant à 50,1 millions d'euros au 31 décembre 2010.

UGT Mexique :

Ce groupe d'UGT regroupe l'activité des filiales de centres de contact situées au Mexique et au Costa-Rica.

La valeur des goodwill affectés à ce groupe d'UGT s'élève au 31 décembre 2010 à la somme brute et nette de 107,8 millions d'euros.

UGT autres :

Les autres UGT ou groupe d'UGT ne représentent individuellement que des montants inférieurs à 2.2 % du montant total des goodwill. Le montant cumulé des dépréciations s'élève à 7,1 millions d'euros au 31 décembre 2010 et 6,6 millions d'euros au 31 décembre 2009.

Elle inclut notamment l'UGT Brésil constituée de nos deux filiales brésiliennes. Une dépréciation du goodwill affecté à cette UGT Brésil a été comptabilisée au cours des exercices 2008 et 2007 pour respectivement 1,5 million d'euros et 2,2 millions d'euros suite à la dénonciation anticipée par le client Brazil Telecom de son contrat en août 2007. La valeur nette des goodwill affectés à cette UGT s'élève à 7,1 millions d'euros au 31 décembre 2010 (6,8 millions d'euros au 31 décembre 2009).

Le tableau ci-après récapitule l'affectation des goodwill par UGT ou groupe d'UGT :

en milliers d'€	**31/12/2010**	**31/12/2009**
Amérique du Nord	263 262	237 335
Mexique	107 757	101 430
France	53 101	54 054
Royaume-Uni	63 878	32 803
Europe centrale	97 154	95 487
Colombie	50 083	57 925
Autres	74 188	63 764
Total	**709 423**	**642 798**

Le groupe a mené les travaux suivants, afin de tester la valeur des goodwill au 31 décembre 2010 :

Détermination de la valeur recouvrable des (UGT) ou groupes d'UGT

La valeur recouvrable des UGT ou groupes d'UGT est calculée à partir de la valeur d'utilité. Elle est déterminée par zone géographique et est fondée sur les prévisions de flux de trésorerie attendus sur une période de 5 ans. Le flux de la première année est fondé sur le budget approuvé par la direction. Les flux des quatre années suivantes sont construits à partir des prévisions du management des UGT validées par le management du groupe, sur la base de sa connaissance de leur secteur d'activité, de leurs perspectives de croissance et leur profil de risque.

La valeur terminale, calculée à l'horizon des 5 ans prend en compte un taux de croissance perpétuel égal au taux d'inflation. Les résultats obtenus sont éventuellement revus en fonction des niveaux de chiffre d'affaires de l'UGT.

Lorsque la valeur recouvrable d'une UGT ou d'un groupe d'UGT ainsi calculée est inférieure à sa valeur comptable, une perte de valeur est comptabilisée.

Les taux d'actualisation retenus sont les suivants :

	31/12/2010	31/12/2009
Grande-Bretagne	8,37 %	8,60 %
Espagne	9,00 %	8,35 %
Autres pays d'Europe	7,53 %	8,35 %
Amérique du Nord	8,54 %	8,05 %
Amérique latine	12,33 %	13,21 %

Le groupe n'a pas utilisé d'autre méthode de valorisation, notamment la juste valeur diminuée des coûts de cession.

Tests de sensibilité

Le groupe a effectué des analyses de sensibilité au taux d'actualisation comme suit :

– augmentation de 100 points de base du taux d'actualisation pour toutes les UGT ;

– augmentation de 200 points de base du taux d'actualisation pour toutes les UGT.

Ces analyses n'ont pas conduit à la constatation de dépréciations. Seule une augmentation du taux d'actualisation de plus de 270 points de base conduirait à une dépréciation du goodwill, et ce sur l'UGT Espagne.

Le tableau ci-dessous résume l'impact d'une augmentation de 100 et 200 points de base du taux d'actualisation combiné à une réduction de 100 et 200 points de base du taux de rentabilité en valeur terminale de l'UGT Espagne.

Les chiffres indiqués représentent l'écart entre la valeur recouvrable et la valeur comptable de l'UGT. Ainsi, un chiffre négatif indique une dépréciation.

en millions d'€	TAUX D'ACTUALISATION		
TAUX RENTABILITE	9 %	10 %	11 %
attendu	14	7	2
-100	6	0	-4
-200	-1	-6	-10

C.3 Immobilisations corporelles

Valeurs brutes	*Terrains & constructions*	*Matériel informatique téléphonique*	*autres*	*en cours*	*Total*
31 décembre 2008	**139 779**	**283 181**	**89 027**	**1 141**	**513 127**
Variation de périmètre	23 260	608	-637	-38	23 193
Augmentation	17 465	34 448	16 403	1 797	70 113
Diminution	-3 593	-7 438	-7 116	-152	-18 299
Conversion	2 115	4 123	3 749	58	10 045
31 décembre 2009	**179 026**	**314 922**	**101 426**	**2 806**	**598 179**
Variation de périmètre	1 019	2 358	4 580		7 957
Reclassification	-14 477	14 359	2 881	-2 763	0
Augmentation	22 822	47 022	14 792	5 324	89 960
Diminution	-5 636	-33 188	-3 634		-42 458
Conversion	11 194	24 226	9 471	363	45 254
31 décembre 2010	**193 948**	**369 699**	**129 516**	**5 730**	**698 892**

Amortissements	*Terrains & constructions*	*Matériel informatique téléphonique*	*autres*	*en cours*	*Total*
31 décembre 2008	**-56 987**	**-211 492**	**-49 870**	**–**	**-318 349**
Variation de périmètre	-12 328	31	691		-11 606
Dotation	-15 605	-36 173	-11 984		-63 762
Diminution	2 366	7 342	6 999		16 707
Conversion	-1 194	-1 653	-1 040		-3 887
31 décembre 2009	**-83 748**	**-241 945**	**-55 204**	**–**	**-380 897**
Variation de périmètre	-163	-28	-585		-776
Reclass	11 119	-9 187	-802		1 130
Dotation	-18 547	-41 303	-14 499		-74 349
Diminution	5 690	33 436	2 203		41 329
Conversion	-6 526	-17 770	-5 027		-29 323
31 décembre 2010	**-92 175**	**-276 797**	**-73 914**	**–**	**-442 886**

Montant net	*Terrains & constructions*	*Matériel informatique téléphonique*	*autres*	*en cours*	*Total*
31 décembre 2008	82 792	71 689	39 157	1 141	**194 779**
31 décembre 2009	95 278	72 977	46 222	2 806	**217 283**
31 décembre 2010	**101 773**	**92 902**	**55 602**	**5 730**	**256 007**

Le poste « *autres* » comprend principalement du matériel et mobilier de bureau ainsi que des véhicules.

Aucune dépréciation n'a été enregistrée sur ces postes.

Le montant des immobilisations en location financement se répartit comme suit :

	31/12/10			*31/12/09*
	brut	*amortiss.*	*net*	*net*
installations techniques	1 533	-1 347	186	645
matériel informatique & téléphonique	45 525	-33 489	12 036	15 975
autres	14 468	-10 712	3 756	5 346
Total	61 526	-45 548	15 978	21 966

Echéancier des paiements minimaux futurs au titre des contrats de location financement :

exercice 2010	*inférieur à 1 an*	*de 1 à 5 ans*	*plus de 5 ans*	*Total*
Paiement des intérêts	663	723	0	1 386
Paiement du principal	5 419	5 384	0	10 803
Total	6 082	6 107	0	12 189

exercice 2009	*inférieur à 1 an*	*de 1 à 5 ans*	*plus de 5 ans*	*Total*
Paiement des intérêts	1 262	629	0	1 891
Paiement du principal	8 046	8 390	37	16 473
Total	9 308	9 019	37	18 364

C.4 Stocks

	31/12/10	*31/12/09*
Montant net	454	567

Le stock est constitué pour l'essentiel de matériel informatique.

C.5 Impôts différés

	Impôts différés actif	*Impôts différés passif*	*net*	*dont déficits fiscaux*
au 31/12/2008	**7 535**	**29 756**	**-22 221**	**5 759**
Résultat	1 724	214	1 510	
Conversion	541	-2 775	3 316	
Périmètre		3 640	-3 640	
Compensation IDA/ADP	638	638	0	
au 31/12/2009	**10 438**	**31 473**	**-21 035**	**5 301**
Résultat	11 319	1 758	9 561	
Conversion	86	1 429	-1 343	
Périmètre		717	-717	
Compensation IDA/ADP	7 823	7 823	0	
au 31/12/2010	**29 666**	**43 200**	**-13 534**	**19 374**

Les impôts différés passifs liés aux actifs incorporels reconnus dans le cadre de regroupements d'entreprises se montent à 21,8 millions d'euros au 31 décembre 2010 (18,9 millions d'euros au 31 décembre 2009).

Les impôts différés actifs se montent à 29,7 millions d'euros au 31 décembre 2010 contre 10,4 millions d'euros au 31 décembre 2009 et concernent des pertes fiscales reportables pour 19,4 millions d'euros.

Des actifs d'impôts différés n'ont pas été reconnus, à hauteur de 10,2 millions d'euros au 31 décembre 2010 (8,6 millions d'euros au 31 décembre 2009), la visibilité sur leur recouvrement n'ayant pas été jugée suffisante.

Le groupe dispose d'environ 83 millions de déficits fiscaux reportables dont 79 sur une durée illimitée et 4 millions d'euros sur une durée de 10 ans.

C.6 Clients et autres actifs courants

	31/12/2010			**31/12/2009**
	Brut	Dépréc.	Net	Net
Créances clients et comptes rattachés	494 614	-12 328	482 286	445 626
Autres créances	26 626	-1 022	25 604	31 091
Etat, impôts et taxes	50 884	0	50 884	43 484
Avances et créances sur immobilisations	1 542		1 542	1 646
Charges constatées d'avance	25 157		25 157	17 279
Total	**598 823**	**-13 350**	**585 473**	**539 126**

Répartition du poste créances clients et comptes rattachés par zone géographique :

	31/12/2010	31/12/2009
Anglophone APAC	160 766	103 642
Iberico-Latam	124 921	104 505
Europ cont. & MEA	197 549	237 621
Holdings	-950	-142
Total	**482 286**	**445 626**

Echéancier des créances et comptes rattachés :

	31/12/2010	31/12/2009
non échues	392 942	335 967
< 30 jours	50 100	65 184
< 60 jours	18 488	18 190
< 90 jours	8 084	10 861
< 120 jours	4 231	5 547
> 120 jours	8 441	9 877
Total	**482 286**	**445 626**

C.7 Capital social

Le montant du capital social au 31 décembre 2010 est de 141 495 120 euros, divisé en 56 598 048 actions d'une valeur nominal de 2,50 €, entièrement libérées.

	31/12/2010	31/12/2009
Nombre d'actions émises et entièrement libérées	56 598 048	56 596 048
dont actions détenues par la Société	40 000	55 000
Dividende distribués au titre de l'exercice	18 677*	18 677
Dividende par action (en €)	0,33	0,33

* *Sur la base du nombre d'actions au 31 décembre 2010.*

La société Teleperformance a procédé au cours de l'exercice 2010 à une augmentation de capital provenant de l'émission de 2 000 actions attribuées gratuitement le 10 janvier 2010 aux bénéficiaires des plans d'attribution d'actions gratuites.

C.8 Provisions

	31/12/2008	*Périmètre*	*Dotations*	*Reprises*		*Ecart de conversion*	*Autres*	*31/12/2009*
				utilisées	*non utilisées*			
Non courant								
Provisions pour risques	1 132	–	556	-872	-212	13	–	617
– social	*1 020*		*556*	*-872*	*-212*			*492*
– fiscal	*112*					*13*	–	*125*
Provisions pour charges – autres	40		20			-1	–	59
Provisions engagements de retraite	4 620		586			143	226	5 575
Total	5 792	–	1 162	-872	-212	155	226	6 251
Courant								
Provisions pour risques	12 265	–	5 925	-1 865	-933	978	-3 318	13 052
– commercial	*475*		*50*	*-70*	*-169*	*18*	*-71*	*233*
– social	*7 946*		*5 818*	*-1 395*	*-764*	*970*	*-3 247*	*9 328*
– autres	*3 844*		*57*	*-400*		*-10*		*3 491*
Provisions pour charges – autres	*1 517*		*21 439*	*-676*	*-544*	*33*	*-11*	*21 758*
Total	13 782	–	27 364	-2 541	-1 477	1 011	-3 329	34 810
TOTAL	**19 574**	**–**	**28 526**	**-3 413**	**-1 689**	**1 166**	**-3 103**	**41 061**

	31/12/2009	*Périmètre*	*Dotations*	*Reprises*		*Ecart de conversion*	*Autres*	*31/12/2010*
				utilisées	*non utilisées*			
Non courant								
Provisions pour risques	617		106	-8	-275	43	2	485
– social	*492*		*106*	*-8*	*-275*	*26*	2	*343*
– fiscal	*125*					*17*		*142*
Provisions pour charges – autres	59		474	-7	-40	8		494
Provisions engagements de retraite	5 575		261	-1 344		92	-98	4 486
Total	6 251	–	841	-1 359	-315	143	-96	5 465
Courant								
Provisions pour risques	13 052		1 739	-1 173	-927	825	2	13 518
– commercial	*233*		*-70*	*-19*	*-26*	*13*	*0*	*131*
– social	*9 328*		*2 173*	*-421*	*-711*	*795*	*2*	*11 166*
– autres	*3 491*		*-364*	*-733*	*-190*	*17*		*2 221*
Provisions pour charges – autres	*21 758*		*46 745*	*-18 213*	*-114*	*74*	*-525*	*49 725*
Total	34 810	–	48 484	-19 386	-1 041	899	-523	63 243
TOTAL	**41 061**	**–**	**49 325**	**-20 745**	**-1 356**	**1 042**	**-619**	**68 708**

Les provisions pour risques commerciaux comprennent les provisions sur ventes, les provisions pour risques relatifs à la qualité, les provisions pour pénalités et pour litiges.

Les provisions pour risques sociaux couvrent essentiellement des litiges avec des anciens salariés, notamment au Brésil et en France.

Les autres provisions pour charges, au 31 décembre 2010, intègrent principalement une provision pour restructuration de 47 millions d'euros dotée en 2010 sur la France. Au 31 décembre 2009, une provision pour restructuration de 21 millions d'euros avait déjà été dotée sur la France (et qui a été reprise à hauteur de 18 millions sur 2010).

En effet, les premières actions de contrôle des coûts (optimisation des structures et plan de départs volontaires) initialisées en 2009 n'ont pas été suffisantes pour permettre le rétablissement de l'activité en France dans un contexte économique perturbé, et la dégradation de celle-ci s'est poursuivie, mettant les sociétés françaises en situation de surcapacité de production structurelle.

La provision 2010 concerne un plan de sauvegarde pour l'emploi annoncé en cours d'année et qui porte sur un peu plus de 600 personnes. Ce plan vise non seulement à ajuster les effectifs au niveau de l'activité prévisionnelle mais aussi à rationaliser le dispositif de production. Le coût estimé correspond à des coûts de départ pour environ 31 millions d'euros, à des coûts liés aux locaux et aux actifs immobilisés pour 10 millions d'euros ainsi qu'à des coûts de revitalisation et honoraires divers. La restructuration 2009, quant à elle, concernait deux plans de départ volontaires touchant 563 personnes.

Au final, l'activité en France sera opérée sur 14 centres au lieu de 22 initialement.

Le 28 janvier 2011, un accord sur ce plan a été signé avec les instances représentatives du personnel.

Echéance attendues des sorties d'avantages économiques

En ce qui concerne la provision pour engagements de retraite, l'échéance attendue correspond à la durée moyenne résiduelle des services. Compte tenu de la pyramide des âges au sein du groupe, l'échéance est à long terme.

Pour les provisions d'exploitation, s'agissant de litiges courants, l'échéance attendue des sorties d'avantage économique se situe dans le délai de 1 à 2 ans.

Les provisions sur vente telles que décrites ci-dessus sont généralement à court terme et sont dénouées rapidement lors des facturations définitives.

Les autres provisions sont généralement à court terme (durée inférieure à 2 ans) sauf le cas de procé-dures judiciaires dont le terme ne peut être apprécié et connu.

Incertitudes relatives au montant ou à l'échéance de ces sorties

Les incertitudes relatives au montant ou à l'échéance des provisions pour risques sont faibles rapportées aux provisions dans leur ensemble. En effet, celles-ci sont constituées d'une multitude de litiges de faible valeur en montant. L'incertitude qui pèse sur chacun de ces litiges n'a pas d'impact sur le montant global des provisions ni sur les échéances.

En ce qui concerne les provisions pour charges, et notamment la provision pour restructuration sur la France, le management a utilisé les informations à sa disposition à la date d'arrêté des comptes pour en faire la meilleure estimation sachant que la réalisation définitive du plan pourrait conduire à un résultat sensiblement différent.

Les incertitudes relatives aux échéances ne concernent généralement que les risques qui font l'objet de procédures judiciaires et dont il est difficile de connaître les dates de dénouement.

Engagements de retraite

Les engagements de retraite constituent des régimes à prestations définies et concernent principalement les indemnités de fin de carrière prévues en application de la convention collective et des dispositions légales en France. Ils sont évalués selon la méthode des unités de crédit projetées avec les hypothèses actuarielles suivantes :

	2010	2009
Taux d'actualisation	4,4 %	5,0 %
Taux d'augmentation des salaires	2,5 %	2,5 %
Taux de charges sociales	42 %/45 %	42 %/45 %

Les taux de turnover sont propres à chaque filiale.

Evolution de la dette actuarielle au cours de l'exercice :

	France	autres	Total
Dettes au 31/12/2008	**2 887**	**1 733**	**4 620**
Résultat 2009	487	99	586
Ecart de conversion		143	143
Autres		226	226
Dettes au 31/12/2009	**3 374**	**2 201**	**5 575**
Résultat 2010	-985	-196	-1 181
Ecart de conversion		281	281
Autres		-190	-190
Dettes au 31/12/2010	**2 389**	**2 096**	**4 485**

La dette au 31 décembre 2010 présentée en « autres » concerne principalement une filiale en Grèce et une filiale en Norvège pour respectivement 894 K€ et 932 K€.

Le montant de la dette actuarielle, égal au montant de l'engagement était de :

- 5,3 millions d'euros au 31 décembre 2006
- 4,6 millions d'euros au 31 décembre 2007
- 4,6 millions d'euros au 31 décembre 2008
- 5,6 millions d'euros au 31 décembre 2009
- 4,5 millions d'euros au 31 décembre 2010

La part des dirigeants dans les engagements de retraite s'élève à la somme de 8 K€ au 31 décembre 2010 contre 512 K€ au 31 décembre 2009 suite au départ à la retraite en 2010 du directeur général.

C.9 Endettement financier net

Répartition courant/non courant :

	Total 2010	courant	non courant (1)	Total 2009	courant	non courant
Emprunt auprès des établissements de crédit	88 267	73 443	14 824	163 402	151 197	12 205
Concours bancaires	6 643	6 643		22 835	22 835	–
Dettes de crédit bail	10 803	5 419	5 384	16 473	6 122	10 351
Autres emprunts et dettes financières	4 042	1 769	2 273	14 345	10 951	3 394
Dettes auprès des actionnaires minoritaires	7 458	500	6 958	10 639		10 639
Total des dettes	117 213	87 774	29 439	227 694	191 105	36 589
Valeurs mobilières de placement	31 538	31 538		43 238	43 238	
Disponibilités	86 817	86 817		195 448	195 448	
Total des disponibilités	**118 355**	**118 355**		**238 686**	**238 686**	–
Endettement net	-1 142	-30 581	29 439	-10 992	-47 581	36 589

(1) la partie à plus de cinq ans s'élève à 268 K€.

Les dettes auprès des actionnaires minoritaires correspondent aux engagements de rachat de leurs titres par le Groupe à hauteur de 5,9 millions d'€ pour les engagements liés aux acquisitions 2010 et 1,6 millions d'€ pour les acquisitions antérieures au 01 janvier 2010.

Trésorerie présentée dans l'état des flux de trésorerie :

	Total 2010	Total 2009
Concours bancaires	-6 643	-22 835
Valeurs mobilières de placement	31 538	43 238
Disponibilités	86 817	195 448
Trésorerie nette	111 712	215 851

Détail des emprunts auprès des établissements de crédit :

Ventilation par nature de taux et principales devises (en millions d'€)

	Total	€	US$	CAD	BRL	COP	PHP	autre
Ventilation par taux								
– taux fixe	9,3	1,2	1,1	0,0	3,6	0,0	0,0	3,4
– taux variable	79,0	32,6	20,5	8,3	0,0	13,9	1,6	2,1
Total 2010	88,3	33,8	21,6	8,3	3,6	13,9	1,6	5,5
	Total	€	**US$**	**CAD**	**BRL**	**COP**	**PHP**	**autre**
Ventilation par taux								
– taux fixe	9,9	1,0	0,0	0,0	4,6	0,0	0,0	4,3
– taux variable	153,5	42,1	91,7	6,9	0,0	9,3	3,5	0,0
Total 2009	163,4	43,1	91,7	6,9	4,6	9,3	3,5	4,3

Ventilation par types d'emprunt

	31/12/2010	*Disponible*	*Total ligne de crédit*	*Montant en devises au 31/12/2010*		*Taux*	*Echéance ligne crédit*	*Covenant*
Ligne de crédit								
Teleperformance SA	48 710	251 290	300 000	30 000 25 000	€ USD	Euribor Libor	2013.01 2013.01	(a)
MMCC Solutions Canada	8 313	1 070	9 383	11 075	CAD	Bank's prime rate + 0,50	< 1 an	(a)
TP CRM	3 644	2 759	6 403	8 081	BRL	4,85 %	2011.10	
BeCogent	1 194	7 519	8 713	1 028	GBP	Base + 2,75 %	2011.03	(b)
Total	61 861	262 638	324 499					
Prêts bancaires garantis								
Teledatos	5 154			13 204 000	COP	DTF	2014.03	non
divers	2 061							
Total	7 215							
Prêts bancaires non garantis								
Telephilippines	1 545			90 000	PHP	Mensuelle	2010.02	non
Citytech	2 071			5 000	ARP	16,50 %	2012.04	non
				1 508	USD	3,76 %	2011.09	non
Teledatos	9 683			22 328 000	COP	DTF	2014.12	non
				1 293	USD	Libor	2012.09	non
TP Chili	2 190			872 940	CLP	4,92 % et 5,4 %	2011.01	non
Divers	3 702			795	EUR	3,10 % à 4,56 %	2011.03	non
Total	19 191							
Total	**88 267**	**262 638**	**324 499**					

Covenants

(a) Etats financiers concernés : comptes consolidés de Teleperformance SA

société	au 31/12	Ratios	**2010**	**2009**
Teleperformance SA				
Dette nette consolidée / EBITDA		< 2,0	(1)	(1)
Dette nette consolidée / Capitaux propres nets consolidés		< 0,7	(1)	(1)

(1) Non applicable, le groupe étant en position de trésorerie nette positive.

(b) Ce covenant est résilié à effet 01 mars 2011.

Actifs donnés en garantie des dettes financières

au 31/12	2010	2009
Immobilisations	5 154	9 140
Créances clients et diverses	10 761	5 592
Total	15 915	14 732

Par ailleurs, Teleperformance a octroyé une caution à une banque concernant l'emprunt réalisé localement par sa filiale Teleperformance CRM.

Dettes de crédit bail

Ventilation par nature de taux et principales devises (en millions d'€)

	Total	€	US$	COP	BRL	GB£	autre
Ventilation par taux							
– taux fixe	7,9	2,3	0,5	0,0	0,9	2,9	1,3
– taux variable	2,9	1,6	0,0	1,0	0,0	0,0	0,3
Total 2010	**10,8**	**3,9**	**0,5**	**1,0**	**0,9**	**2,9**	**1,6**

	Total	€	US$	COP	BRL	GB£	autre
Ventilation par taux							
– taux fixe	14,5	3,7	0,7	1,8	2,7	4,1	1,5
– taux variable	2,0	1,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,9
Total 2009	**16,5**	**4,8**	**0,7**	**1,8**	**2,7**	**4,1**	**2,4**

Risque de taux

L'exposition du groupe à une variation de 1 % du taux d'intérêt sur la base de l'endettement net courant au 31 décembre est la suivante :

	31/12/2010	31/12/2009
Trésorerie et équivalents	118 355	238 686
Emprunts et dettes courants	-87 774	-191 104
Trésorerie nette courante	30 581	47 582
Impact 1 % taux d'intérêts	306	476

La faible sensibilité à l'évolution des taux, liée à la structure financière à court terme peu endettée du groupe, ne nécessite pas l'utilisation de produits dérivés et de couvertures de taux.

Le poste « emprunts et dettes courants » inclut le tirage à hauteur de 49 M€ de la ligne de crédit revolving de 300 M€ à échéance 31 janvier 2013.

C.10 Fournisseurs et autres passifs courants

	31/12/10	*31/12/09*
Fournisseurs	93 365	88 088
Autres créditeurs	103 776	92 197
Etat impôts et taxes	73 320	80 669
Charges à payer	71 570	60 926
Autres dettes d'exploitation	32 005	12 641
Total	374 036	334 521

C.11 Instruments financiers

Actifs financiers

	courant	*non courant*	*Total 31/12/10*	*Total 31/12/09*
Titres de participations		104	104	66
Prêts	2 993		2 993	1 833
Instruments financiers dérivés	1 857		1 857	722
Dépôts et cautionnements	3 882	23 350	27 232	22 053
Montant brut actifs financiers	**8 732**	**23 454**	**32 186**	**24 674**
Provisions	-1 335	0	-1 335	-355
Montant net actifs financiers	7 397	23 454	30 851	24 319

Opérations de couverture de change

Les ventes et les charges d'exploitation des filiales du groupe sont principalement libellées dans la devise de leur pays. Cependant, le groupe est notamment exposé au risque de change sur les ventes de certaines filiales qui sont libellées dans une monnaie autre que leur monnaie fonctionnelle.

Des couvertures de change sont mises en place depuis fin 2008, destinées à couvrir principalement le risque de change entre le dollar US et le peso mexicain, le dollar canadien, le peso philippin et le dollar US et portant sur le chiffre d'affaires budgété.

Le groupe couvre ses opérations commerciales hautement probables et libellées en monnaie étrangère sur un horizon principalement de 12 mois. Pour cela, le groupe a recours à des contrats de change à terme et des options de change plain vanilla.

Par ailleurs, suite à l'extension en 2010 du cash pooling à des pays en dehors de la zone euro (notamment les Etats-Unis et le Mexique) des couvertures de change sont mises en place pour couvrir le risque de parité entre les différentes devises gérées au sein du cash pooling.

Les principaux instruments financiers dérivés en cours à la clôture sont les suivants :

31/12/10 **(en milliers)**	*Montant notionnel en devises*	*Montant notionnel en € au 31/12/10*	*Juste valeur en € au 31/12/10*	*Capitaux propres*	*Résultat 2010*
Couverture de change budgétaire PHP/USD 2011					
Achat à terme PHP	1 795 000	30 789	222	-289	511
Put & call PHP – options	905 000	15 523	155	-2	157
Vente options PHP	765 000	13 122	39		39
Couverture de change budgétaire USD/MXN 2011					
Ventes à terme USD	26 000	19 458	99	23	76
Couverture de change budgétaire PHP/USD 2010					
Achats à terme PHP*	385 160	6 607	303		303
Couverture de change budgétaire USD/MXN 2010					
Ventes à terme USD*	7 400	5 538	372		372

31/12/09 **(en milliers)**	*Montant notionnel en devises*	*Montant notionnel en € au 31/12/09*	*Juste valeur en € au 31/12/09*	*Capitaux propres*	*Résultat 2009*
Couverture de change budgétaire PHP/USD 2009					
Achats à terme PHP*	312 909	4 705	81		81
Couverture de change budgétaire PHP/USD 2010					
Achat à terme PHP	1 950 000	29 320	287	539	-252
Put & call PHP – options	1 150 000	17 291	75	241	-166
Vente options PHP*	930 000	13 983	37		37
Couverture de change budgétaire USD/MXN 2009					
Ventes à terme USD*	8 700	6 039	242		242

* *Opérations non éligibles à la comptabilité de couverture*

Au 31 décembre 2010, la juste valeur des instruments financiers dérivés se monte à 1.857 K€ présentés en actifs financiers (contre 722 K€ au 31 décembre 2009).

D. NOTES SUR LE COMPTE DE RESULTAT

D.1 Incidence de l'effet de change

L'impact de la variation des cours de change sur les composantes du compte de résultat s'établit comme suit :

	2010	*2009 à taux 2010*	*2009*
Chiffre d'affaires	2 058 473	1 934 394	1 847 654
Résultat opérationnel	119 082	140 016	130 035
Résultat financier	-3 547	-79	29
Résultat net	74 341	95 972	88 754
Résultat net, part du groupe	71 887	95 419	88 201

D.2 Autres produits de l'activité

	2010	*2009*
Produits nets sur cessions immobilisations	161	-597
Produits nets sur cessions de titres	-185	-94
Production immobilisée	74	161
Subventions	7 627	11 488
Autres	1 422	2 915
Total	9 099	13 873

D.3 Paiement fondé sur des actions

Actions gratuites

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 1er juin 2006 portant sur un montant maximum de 2,30 % du capital de la société à la date de l'assemblée générale, le directoire avait attribué un total de 862 066 actions gratuites au cours des exercices 2006 à 2008 dont 2000 étaient encore en cours au 31 décembre 2009 et ont été émises à leur échéance, soit le 10 janvier 2010.

D.4 Autres produits et charges d'exploitation

	2010		*2009*	
	Produits	*Charges*	*Produits*	*Charges*
Produits et charges de gestion courante	5 768	24 569	5 939	11 359
Provisions (nettes)		30 753		28 233
Total	5 768	55 322	5 939	39 592

Le total des autres charges 2010 intègre principalement des coûts de restructuration sur la France pour un montant total de 47 millions d'euros et qui sont plus amplement décrits en note C.8.

Les produits et charges de gestion courante intègre les coûts relatifs au plan de restructuration France annoncé et provisionné en 2009 et ce, pour 18 millions d'euros sachant que la ligne provision intègre une reprise de même montant. Cette reprise s'impute sur la provision de 47 millions d'euros dotée sur l'exercice.

Les provisions 2009 intègrent notamment une provision pour restructuration sur la France de 21 millions d'euros, principalement composée de coûts de départ de personnel.

D.5 Charges externes

	2010	*2009*
Loyers et charges locatives immobilier	102 655	89 806
Frais de télécommunication	63 459	58 259
Location et entretien de matériel	37 640	34 847
Honoraires	20 648	21 233
Frais de déplacement, missions & réceptions	24 937	23 053
Consommables	9 274	12 262
Autres	87 500	72 105
Total	346 113	311 565

D.6 Résultat financier

	2010	*2009*
Produits de trésorerie et équivalents	3 161	4 068
Autres intérêts financiers	-7 671	-5 994
Location financement	-970	-1 669
Charge financière sur engagements de rachat de minoritaires	-164	-109
Coût de l'endettement brut	-8 805	-7 772
Différences de change	2 666	4 743
Variations de la juste valeur des instruments dérivés	1 157	-1 000
Autres	-1 725	-11
Résultat financier	-3 546	28

D.7 Charge d'impôts

Elle s'élève à 41 millions d'euros en 2010 et en 2009.

	2010	*2009*
Résultat net consolidé	**74 341**	**88 754**
Charge d'impôt courant	50 757	42 821
Charge d'impôt différé	-9 562	-1 511
Résultat avant impôt Taux d'impôt en vigueur en France	**115 536** 34,43 %	**130 064** 33,83 %
Charge d'impôt théorique	**-39 779**	**-44 001**
CVAE	-3 004	–
IRES/IRAP	-3 023	-2 147
Différentiel de taux	3 437	8 981
Autres différences permanentes et divers Actifs d'impôt différé non reconnus	1 068 106	-813 -3 330
Total	-41 195	-41 310

D.8 Résultat par action

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat de l'exercice attribuable aux actions ordinaires par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice, déduction faite des actions auto détenues.

Le résultat dilué par action est calculé en divisant le résultat de l'exercice attribuable aux actions ordinaires par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice ajusté des effets de toutes actions ordinaires potentielles dilutives.

	2010	*2009*
Résultat net, part du groupe	**71 887**	**88 201**
Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat net par action	56 557 993	56 446 049
Effet dilutif des actions gratuites		2 982
Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat net dilué par action	56 557 993	56 449 031
Résultat de base et dilué par action (en €)	1,27	1,56

Nombre moyen pondéré d'actions utilisé pour le calcul du résultat par action :

	2010	*2009*
Actions ordinaires émises au 1er janvier	56 596 048	56 382 847
Actions auto détenues	-40 000	-55 000
Levées d'options		104 535
Emission actions gratuites	1 945	13 667
Total	56 557 993	56 446 049

Le cours moyen de l'action retenu pour calculer l'impact dilutif des options sur actions et actions gratuites a été déterminé à partir des cours disponibles sur la période pendant laquelle les options et les actions gratuites étaient en circulation.

E. INFORMATION SECTORIELLE

Comme indiqué en note A.24, le groupe a mis en place début 2010 une nouvelle organisation qui modifie les secteurs tels qu'ils étaient présentés jusqu'à fin 2009. L'information sectorielle de 2009 a donc été retraitée en conséquence. Les flux intra-secteurs étant non significatifs, ceux-ci n'ont pas fait l'objet d'une présentation séparée.

L'information sectorielle est présentée ci-après :

2010	Anglophone APAC	Iberico-Latam	Europe continentale & MEA	Holdings	**Total**
Chiffre d'affaires	**761 918**	**581 938**	**714 617**	**0**	**2 058 473**
Résultat opérationnel	**79 286**	**61 559**	**-44 010**	**22 247**	**119 082**
Investissements	39 258	38 180	23 866	1 656	**102 960**
Amortissement des actifs corporels et incorporels	36 834	32 931	21 169	805	**91 739**

2009	Anglophone APAC	Iberico-Latam	Europe continentale & MEA	Holdings	**Total**
Chiffre d'affaires	**687 009**	**456 400**	**704 106**	**139**	**1 847 654**
Résultat opérationnel	**70 915**	**64 234**	**-25 196**	**20 082**	**130 035**
Investissements	26 427	26 671	14 905	93	**68 096**
Amortissement des actifs corporels et incorporels	32 818	21 975	21 570	462	**76 825**

F. ENGAGEMENTS ET AUTRES OBLIGATIONS CONTRACTUELLES

Garanties accordées

Dans le cadre de la conclusion par notre filiale MMTP Limited d'un contrat de prestations de services sur 8 ans avec un client au Royaume-Uni, en juillet 2007, ce dernier a demandé une garantie à première demande de Teleperformance, laquelle lui a été accordée le 23 juillet 2007 pour un montant maximum de 1 755 KGBP, en

garantie de toutes sommes dont MMTP Limited pourrait lui être redevable au titre du contrat de prestations de services.

Par ailleurs, le groupe s'est porté garant en 2009 des obligations de sa filiale mexicaine HTC envers un nouveau client à hauteur de 7 000 KUSD et pour une durée de trois ans se terminant le 19 janvier 2012.

Teleperformance SA a également octroyé des lettres de confort à des clients (EDF et La Poste) dans le cadre de l'attribution de marchés publics à sa filiale GNResearch France. Cet engagement consiste en une obligation de moyens qui est de fournir ses meilleurs efforts afin de soutenir sa filiale. La durée de validité de ces lettres est en moyenne d'un an à compter de la date de signature.

Ventilation des obligations contractuelles au 31 décembre 2010 par échéance

	Total 31.12.2010	*2011*	*2012 à 2015*	*au-delà*
Comptabilisées				
Emprunts auprès des établissements de crédit	88 267	73 442*	14 825	0
Concours bancaires	6 643	6 643	0	0
Dettes de crédit bail	10 803	5 419	5 384	0
Autres emprunts et dettes financières	4 042	1 769	2 005	268
Rachat de minoritaires	7 458	500	6 958	0
Non comptabilisées				
Contrats de location simple	235 189	62 947	131 685	40 557

* *inclut le tirage à hauteur de 48,7 M€ de la ligne de crédit revolving de 300 M d'euros à échéance 31 janvier 2013.*

Ventilation des obligations contractuelles au 31 décembre 2009 par échéance

	Total 31.12.2009	*2010*	*2011 à 2014*	*au-delà*
Comptabilisées				
Emprunts auprès des établissements de crédit	163 403	151 198*	11 547	658
Concours bancaires	22 835	22 835	0	0
Dettes de crédit bail	16 473	6 122	10 351	0
Autres emprunts et dettes financières	14 345	10 951	2 973	421
Rachat de minoritaires	10 639	0	10 639	0
Non comptabilisées				
Contrats de location simple	197 546	57 036	114 508	26 002

* *inclut le tirage à hauteur de 121,8 M€ de la ligne de crédit revolving de 300 M d'euros à échéance 31 janvier 2013.*

G. LITIGES

Dans le cours normal de leurs activités, Teleperformance et ses filiales sont parties à un certain nombre de procédures judicaires, administratives ou arbitrales. Les charges pouvant résulter de ces procédures font l'objet de provisions dans la mesure où elles sont probables ou quantifiables.

H. RISQUES DE CONVERSION DANS LE CADRE DE LA CONSOLIDATION

En ce qui concerne l'effet de conversion sur le chiffre d'affaires consolidé du groupe, le tableau ci-dessous indique la répartition du chiffre d'affaires par devise au cours des deux derniers exercices :

	2010		2009	
	Montant	%	Montant	%
Euro	676,5	32,9 %	721,0	39,0 %
US dollar	634,4	30,8 %	576,1	31,2 %
Real brésilien	133,3	6,5 %	89,1	4,8 %
Peso mexicain	129,5	6,3 %	129,8	7,0 %
Livre sterling	111,6	5,4 %	90,1	4,9 %
Peso colombien	59,8	2,9 %		
Dollar canadien	52,1	2,5 %	54,5	2,9 %
Autres	261,3	12,7 %	187,1	10,1 %
Total	**2 058,5**	**100,0 %**	**1 847,7**	**100,0 %**

Sensibilité d'une variation d'un point de l'euro par rapport aux autres devises sur le résultat avant impôt :

Le groupe estime qu'une hausse générale d'un point de l'euro par rapport aux autres devises réduirait son résultat avant impôt au titre de l'exercice 2010 d'environ 1,2 millions d'euros et aurait un impact négatif sur les capitaux propres de l'ordre de 2,5 millions d'euros.

Au 31 décembre 2010, l'exposition du groupe au risque de change se résume ainsi :

en millions d'€	Actifs	Passifs	Position nette avant couverture	Position nette après couverture
			31/12/2010	
Euro	625,2	325,3	299,9	299,9
USD	560,9	109,5	451,4	451,8
BRL	93,4	33,5	59,9	59,9
MXN	122,7	24,9	97,8	97,8
GBP	111,3	18,3	93,0	93,7
CAD	42,9	14,7	28,2	28,2
Autres	301,3	102,5	198,8	199,4
Total	1 857,7	628,7	1 229,0	1 230,7
			31/12/2009	
Euro	635,0	415,3	219,7	219,8
USD	571,2	65,6	505,6	505,4
BRL	71,7	28,0	43,7	43,7
MXN	139,0	21,7	117,3	117,8
GBP	64,0	14,0	50,0	50,2
CAD	38,2	13,8	24,4	24,4
Autres	247,3	94,7	152,6	152,7
Total	1 766,4	653,1	1 113,3	1 114,0

I. INFORMATION RELATIVE AUX PARTIES LIEES

Nature des transactions avec les filiales du groupe

Il s'agit d'une part des redevances de marque et de prestations de service versées par les filiales à la société mère Teleperformance SA et d'autre part, de prêts consentis à certaines filiales, d'opérations liées à la centralisation de la trésorerie et des dividendes versés par les filiales.

Nature des relations entre la société mère et les parties liées

La société mère n'a entretenu, en 2010, aucune relation de quelque nature que ce soit avec les dirigeants (autre que les émoluments ou jetons de présence).

Par ailleurs, il n'existe pas de transactions entre les parties liées qui soient significatives et/ou conclues à des conditions qui ne seraient pas des conditions de marché.

En 2010 et 2009, des sociétés contrôlées par des parties liées ont perçu des rémunérations qui leur ont été versées par la société-mère et/ou ses filiales au titre de leur activité auprès de ces dernières et ce, pour un montant de 1,1 million d'euros et 1,2 million d'euros respectivement.

Relations de la société avec les dirigeants

Le montant des rémunérations allouées aux dirigeants au titre des exercices 2010 et 2009 est récapitulé dans le tableau ci-dessous :

Rémunérations allouées	2010	2009
Avantages à court terme	9 474	4 000
Avantages postérieurs à l'emploi		
Autres avantages long terme		
Indemnités de fin de contrat de travail versées	776	
Paiements en actions		0
Total	**10 250**	**4 000**

Il est à noter que les rémunérations mentionnées concernent 9 personnes en 2010 contre 4 personnes en 2009.

Le groupe a signé des conventions de non-concurrence avec ses principaux dirigeants.

I.1 Périmètre de consolidation au 31 décembre 2010

Sociétés consolidées		Intérêts %	Contrôle %
Société mère :	**Teleperformance**	**100**	**100**
	Holding		
Luxembourg	Luxembourg Contact Center	100	100
Pays-Bas	Dutch Contact Centers	100	100
USA	Teleperformance Group	100	100
	Zone ibérico-LATAM		
Argentine	FST	100	100
	Citytech	100	100
Brésil	Teleperformance CRM	100	100
	Sao Paulo Contact Centers	100	100
Chili	TP Chile	100	100
Colombie	Colombia Contact Centers	100	100
	Teledatos	100	100
	Teledatos Zona Franca	100	100
Costa Rica	Costa Rica Contact Center	84	100
Espagne	Iberphone	100	100
	CEE Iberphone SL	100	100
	Fonomerk	100	100
	twenty4help Knowledge Service S.L.	100	100
	Comunicaciones y Contactos Teledatos	100	100
Ile Maurice	Mauritius Contact Center	84	84
Mexique	Teleperformance Nearshore	90	90
	Merkafon de Mexico	100	100
	Sistemas de Localizacion	100	100
	Impulsora Corporativa Internacional	100	100
	Propesa (Proveedora de Personal Especializado)	100	100
	SHT Servicios Hispanic Teleservices	100	100
	HTG Hispanic Teleservices Guadalajara	100	100
	Teleperformance International	100	100
	HTC Hispanic Teleservices Corp	100	100
Portugal	Plurimarketing-Telemarketing	100	100
Salvador	Compania Salvadorena de Teleservices	84	100

Sociétés consolidées		Intérêts %	Contrôle %
	Zone anglophone et Asie Pacifique		
Afrique du sud	Mazambane Trading 6 (PTY)	100	100
Canada	MMCC Solutions	100	100
	AllianceOne Limited	100	100
	Nova Information Technologies Ltd	100	100
Chine	North Asia United CRM Technologies (Beijing)	83	100
Hong-Kong	Hong Kong CRM	83	83
Inde	CRM Services India	100	100
Indonésie	P.T. Telemarketing Indonesia	97	99
Jamaïque	Outsourcing Management International	100	100
Philippines	Telephilippines	100	100
	MMCC Solutions Philippines	100	100
Royaume-Uni	BPS Contact Centre Services	100	100
	BPS Associates	100	100
	MM Teleperformance Holdings Ltd	100	100
	MM Teleperformance UK	100	100
	twenty4help Knowledge Service Ltd	100	100
	Improved Financial Solutions	93	93
	MM Group Ireland Ltd	100	100
	beCogent Ltd	100	100
Singapour	Telemarketing Asia Singapore	98	98
USA	TP USA	100	100
	Americall Group	100	100
	The Answer Group	100	100
	Teleperformance Delaware	100	100
	AllianceOne	100	100
	AllianceOne Receivables Management Inc	100	100
	U.S Solutions Group Inc	100	100
	Merkafon Management	100	100
Vietnam	TeleServices Vietnam	98	100

Sociétés consolidées		Intérêts %	Contrôle %
	Zone Europe continentale et MEA		
Albanie	CC Albania	100	100
	Albania Marketing Services	67	100
	Service 800 Albania	100	100
Allemagne	all by Phone + Net	100	100
	twenty4help Knowledge Service GMBH Nürnberg	100	100
	twenty4help Knowledge Service GMBH Dortmund	100	100
	GN Research Germany	51	75
Autriche	Teleperformance Unternehmensberatung	98	98
Belgique	Société Européenne de Telemarketing	100	100
	Techmar Europe	100	100
Danemark	TP Nordic	100	100
Egypte	Service 800 Egypte	96	96
Finlande	Teleperformance Finland	100	100
France	Teleperformance France	100	100
	GN Operation France	64	100
	GN Research France	64	95
	Teleperformance Europe Middle East and Africa	100	100
	Teleperformance Centre-Ouest	100	100
	Teleperformance Centre-Est	100	100
	Teleperformance Nord-Champagne	100	100
	Teleperformance Grand-Sud	100	100
	TP Intermediation	100	100
	Synerfil	100	100
	PGS Progisoftware	82	82
Grèce	Service 800 Teleperformance	100	100
	Direct Response Service	100	100
	Mantel	96	96
	Teleperformance Debtors Information Services	100	100
Hongrie	Photel	100	100
Italie	In & Out	100	100
	O.B. Tel S.r.l.	100	100
	twenty4help Knowledge Service S.r.L.	100	100
	GN Research	67	100
Liban	Teleperformance Lebanon	51	51
Luxembourg	Russia Contact Center	97	97
	GN Research SA	67	67
	Ukraine Contact Center	100	100
	International Company of Institutional Services	50	50
Maroc	Société Anonyme Marocaine d'Assistance Client	100	100
Norvège	Teleperformance Norge	100	100
Pays-Bas	PerfectCall	100	100
Pologne	Centrum Telemarketingowe	100	100
	twenty4help Knowledge Service Sp zoo.	100	100

Sociétés consolidées		Intérêts %	Contrôle %
	Zone Europe continentale et MEA		
République tchèque	Lion Teleservices CZ	90	90
	twenty4help Knowledge Service S.r.o.	100	100
Roumanie	The Customer Management Company	100	100
	S 800 Customer Service Provider	100	100
Russie	Direct Star	97	100
Suède	Teleperformance Nordic	100	100
	Teleperformance Soderham (TechCity Nordic)	100	100
	twenty4help Knowledge Service AB	100	100
Slovaquie	Lion Teleservices SK	63	70
Suisse	SCMG	100	100
	Liberty Call	100	100
	Extratel	100	100
Tunisie	Société Tunisienne de Telemarketing	100	100
	Société Méditerranéenne de Télémarketing	100	100
	GN Research Tunisia	64	95
Turquie	Metis Bilgisayar	75	75
Ukraine	KCC	100	100
TLScontact	TLScontact International SARL Algérie	50	100
	TLScontact France	50	100
	TLScontacts Algérie SAS	50	100
	TLScontact WOFE Chine	50	100
	TLScontact Ltd Hong Kong	50	100
	TLScontact Indonesia	50	99
	TLScontact UK	50	100
	TLScontact International Co Thaïlande	50	100
	TLScontact Entreprises Co Thaïlande	50	100
	TLScontact Lebanon	50	100
	Telesmart Technologie Egypte	50	100

Toutes les sociétés sont en intégration globale.

J. DEVISES ETRANGERES

Principales devises	Pays	31/12/2010		31/12/2009	
		cours moyen	*cours de clôture*	*cours moyen*	*cours de clôture*
Europe					
Livre sterling	Grande-Bretagne	0,8583	0,8608	0,8913	0,8881
Amériques					
Réal brésilien	Brésil	2,3346	2,2177	2,7717	2,5113
Dollar canadien	Canada	1,3667	1,3322	1,5857	1,5128
Dollar US	Etats-Unis	1,3269	1,3362	1,3935	1,4406
Peso mexicain	Mexique	16,7574	16,5475	18,7872	18,9223
Peso colombien	Colombie	2,5166	2,5620	2,9860	2,9200

5.1.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Mesdames, Messieurs,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2010 sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Teleperformance S.A., 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 Directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

1. 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.

2. 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 portons à votre connaissance les éléments suivants :

La société procède, à chaque clôture, à un test de dépréciation des goodwill et apprécie également s'il existe un indice de perte de valeur des actifs à long terme, selon les modalités décrites dans les notes annexes aux états financiers consolidés A.14 *Dépréciation* et C.2 *Immobilisations incorporelles*. 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 A.14 *Dépréciation* et C.2 *Immobilisations incorporelles* de l'annexe donnent une information appropriée.

Comme indiqué dans les notes annexes aux états financiers consolidés A.16 *Avantages du personnel*, A.17 *Provisions* et C.8 *Provisions*, des provisions ont été constituées, destinées notamment à couvrir des charges de restructuration. Nos travaux ont consisté à apprécier les données et les hypothèses ayant servi de base à l'estimation de ces provisions, à revoir par sondage les calculs effectués par la société, et à examiner les procédures d'approbation de ces estimations par la direction, et nous avons vérifié que les notes A.16 *Avantages du personnel*, A.17 *Provisions* et C.8 *Provisions*, 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.

3. 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.

Les commissaires aux comptes

Paris La Défense, le 28 mars 2011

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Christian Libéros
Associé

Neuilly-sur-Seine, le 28 mars 2011

MG Sofintex
Membre de Deloitte Touche Tohmatsu

Pierre Marque
Associé

Laurent Odobez
Associé

5.2 Comptes sociaux et rapport des commissaires aux comptes

5.2.1 Comptes sociaux

5.2.1.1 Bilan au 31 décembre

ACTIF (en €)	Note à l'annexe	**2010**	**2009**
Immobilisations incorporelles nettes	1, 2, 3	2 728 544	1 579 726
Immobilisations corporelles nettes	1, 2, 3	1 383 071	1 889 010
Immobilisations financières nettes			
Titres de participation	1, 2, 3	807 546 185	725 518 649
Créances rattachées à des participations	1, 2, 3	146 958 784	186 017 977
Autres	1, 2, 3	533 893	500 728
Total des immobilisations financières	1, 2, 3	955 038 862	912 037 354
Total actif immobilisé		**959 150 477**	**915 506 090**
Actif circulant			
Avances et acomptes versés sur commandes			
Clients et comptes rattachés		36 646 004	34 206 135
Autres créances		97 792 882	61 884 042
Valeurs mobilières de placement	4	30 442 835	33 380 755
Disponibilités	5	29 809 752	15 578 563
Charges constatées d'avance	5	828 603	200 995
Total actif circulant	**5**	**195 520 076**	**145 250 491**
Charges à répartir sur plusieurs exercices			
Ecarts de conversion actif	18	3 894 696	11 669 176
Total actif		**1 158 565 249**	**1 072 425 757**

PASSIF (en €)	Note à l'annexe	**2010**	**2009**
Capital		141 495 120	141 490 120
Primes d'émission, fusion, apport		556 180 699	556 180 699
Réserve légale		14 095 712	14 095 712
Autres réserves		161 405 889	174 410 889
Report à nouveau		956 885	61 046 831
Résultat de l'exercice		38 746 473	-54 413 250
Acompte sur dividendes			
Provisions réglementées		188 424	184 704
Total capitaux propres	**6**	**913 069 202**	**892 995 705**
Provisions pour risques et charges	8	649 062	3 114 807
Dettes			
Dettes financières		192 008 275	131 026 057
Avances et acomptes reçus sur commandes			
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		6 814 348	7 023 550
Dettes fiscales et sociales		4 360 871	4 303 486
Autres dettes		37 697 416	23 649 107
Produits constatés d'avance		372 925	
Total dettes*	**9**	**241 253 835**	**166 002 200**
Ecarts de conversion passif	18	3 593 150	10 313 045
Total passif		**1 158 565 249**	**1 072 425 757**
** dont à plus d'un an*		*37 470 776*	*22 557 268*

5.2.1.2 Compte de résultat au 31 décembre

(en €)	Note à l'annexe	**2010**	**2009**
Chiffre d'affaires	10	40 941 079	39 907 668
Subventions d'exploitation		0	0
Reprises sur amortissements et provisions		1 009 160	1 238 313
Autres produits		78 700	68 954
Total Produits d'exploitation		42 028 938	41 214 948
Achats et charges externes		18 139 130	16 501 244
Impôts, taxes et versements assimilés		963 347	782 079
Salaires et charges sociales		7 083 390	4 791 274
Dotations aux amortissements et provisions		1 560 927	1 431 644
Autres charges		134 195	1 280 160
Total Charges d'exploitation		27 880 989	24 786 401
Résultat d'exploitation	**10**	**14 147 949**	**16 428 547**
Produits nets des titres de participation		13 121 420	11 980 805
Produits des créances de l'actif immobilisé		4 725 095	5 922 951
Autres intérêts et produits assimilés		35 847 355	18 369 307
Reprises sur provisions et transferts de charges		12 853 814	4 230 757
Total Produits financiers*		66 547 684	40 503 821
Dotations aux amortissements et provisions		21 377 229	101 853 815
Intérêts et charges assimilées		36 125 976	20 453 284
Total Charges financières**		57 503 205	122 307 099
Résultat financier	**11**	**9 044 479**	**-81 803 278**
Résultat courant avant impôt		**23 192 428**	**-65 374 731**
Montant net			
– des plus-values sur cessions d'actifs immobilisés		20 826 613	72 045
– des autres produits et charges exceptionnels		-253 238	379 428
– des reprises sur amortissements et provisions		1 529 718	1 797 956
Résultat exceptionnel	**12**	**22 103 093**	**2 249 429**
Impôts sur les bénéfices	13	-6 549 048	8 712 052
Résultat net		38 746 473	-54 413 250
* dont produits concernant les entreprises liées		29 428 922	13 601 869
** dont charges concernant les entreprises liées		21 812 565	100 011 534

5.2.1.3 Tableau des flux de trésorerie au 31 décembre

(en milliers d'€)	2010	2009
I Flux de trésorerie liés à l'activité		
Résultat net	38 746	-54 413
Dépréciations et amortissements des actifs immobilisés	1 538	1 195
Variations des autres provisions	6 008	96 062
Plus ou moins-values de cessions d'actifs immobilisés et de titres	-20 851	-72
Marge brute d'autofinancement	25 441	42 772
Variation du besoin en fonds de roulement	13 520	-12 874
Flux net de trésorerie, généré par l'activité	38 961	29 898
II Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement		
Acquisitions d'immobilisations		
Incorporelles et corporelles	-2 195	-2 355
Titres de participation	-50 968	-63 736
Autres immobilisations financières	-94 427	-110 738
Augmentation des charges à répartir		
Cessions et réductions d'immobilisations		
Incorporelles et corporelles	22	11
Titres de participation	26 274	72 126
Autres immobilisations financières	96 554	44 831
Flux net de trésorerie, lié aux opérations d'investissement	-24 740	-59 861
III Flux de trésorerie liés aux opérations de financement		
Augmentations des capitaux propres		3 342
Dividendes versés	-18 677	-24 772
Ecart de conversion actif / passif		
Remboursement des dettes financières	-79 377	-134 113
Augmentation des dettes financières	0	147 038
Flux net de trésorerie, lié aux opérations de financement	-98 054	-8 505
Variation de la trésorerie	-83 833	-38 468
Trésorerie d'ouverture	72 383	110 851
Trésorerie de clôture	-11 450	72 383

5.2.1.4 Annexe aux comptes sociaux (K€ : milliers d'euros)

A. FAITS CARACTERISTIQUES DE L'EXERCICE

A.1 Opérations réalisées sur les titres de participation

La société Teleperformance a procédé au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2010 aux opérations suivantes :

- rachat des participations minoritaires dans un certain nombre de filiales en Europe dont principalement 15 % du capital de la société portugaise Plurimarketing, portant ainsi sa participation dans cette filiale à 95 % ;
- souscription aux augmentations de capital de ses filiales en Colombie « Colombia Multi Media Center SAS » pour un montant de 13,6 millions de dollars US, en Italie « In & Out » pour un montant de 8 millions d'euros en numéraire ;
- souscription à l'augmentation de capital de la société britannique MM Teleperformance à hauteur de 14,8 millions de livres sterling soit 18,5 millions d'€ par incorporation de créances ;
- souscription à l'augmentation de capital de la société luxembourgeoise Luxembourg Contact Center à hauteur de 50 millions d'€ dont 24,5 millions d'€ en numéraire et 25,5 millions d'€ par incorporation de créances ;
- cession de sa participation de 60 % dans Telephilippines pour un montant de 26,3 millions d'€, permettant ainsi de dégager une plus-value à long terme de 22,8 millions d'€.

A.2 Opérations financières

A.2/a Ligne de crédit syndiqué

La société dispose d'une ligne de crédit syndiqué d'un montant de 300 millions d'€ mise en place en 2008 et à échéance janvier 2013.

Cette ligne de crédit initialement prévue en € est multi devises (€, USD, GBP) suite à un avenant signé en mars 2009.

Les montants tirés au 31 décembre 2010 sont de 25 millions de dollars US et 30 millions d'€ (contre 125 millions de dollars US et 35 millions d'€ au 31 décembre 2009). En effet, suite à un remboursement de prêt de sa filiale américaine TGI à hauteur de 100 millions de dollar US, la société a pu procéder au remboursement d'une somme équivalente sur sa ligne de crédit.

A.2/b Extension du cash pooling au continent américain

Le cash pooling mis en place en Europe en 2009 a été étendu au cours de l'exercice 2010 aux filiales américaines et mexicaines du groupe Teleperformance permettant ainsi d'optimiser la trésorerie du groupe.

A.2/c Prêts accordés en 2010

Un prêt de 30 millions de livres sterling a été octroyé à la filiale MM Teleperformance afin de lui permettre le financement de l'acquisition de la société écossaise beCogent.

Par ailleurs, la société Teleperformance a accordé à sa filiale au Brésil SPCC un prêt d'un montant de 15,4 millions de réals, destiné à financer sa croissance.

A.3 Autres opérations

A.3/a Dépréciation des titres

Les travaux d'évaluation du portefeuille « titres de participation » au 31 décembre 2010 ont conduit à doter une provision de 20 millions d'euros sur les titres de participation Teleperformance France portant ainsi la provision sur ses titres à 120 millions d'euros et à reprendre en totalité la provision de 11 millions d'€ dotée en 2008 sur la filiale brésilienne SPCC.

A.3/b Carry back

Le résultat fiscal d'ensemble se traduisant par une perte de 55,5 millions d'€ en 2010, la société Teleperformance a effectué un report en arrière de ce déficit à hauteur de 19,7 millions d'€, le solde de 35,8 millions d'€ étant reporté en avant.

Le report en arrière du déficit a permis d'enregistrer une créance de carry back d'un montant de 6,6 millions d'€.

A.3/c Evènements postérieurs à la clôture

Néant.

B. PRINCIPES, REGLES ET METHODES COMPTABLES (K€ : EN MILLIERS D'€)

Les comptes annuels sont établis en fonction des informations disponibles lors de leur établissement, et présentés conformément aux principes et méthodes du plan comptable général, et du règlement CRC 99-03 dans le respect du principe de prudence et de l'indépendance des exercices, et en présumant la continuité de l'exploitation.

La comptabilisation des éléments inscrits en comptabilité a été pratiquée par référence à la méthode dite des coûts historiques.

Titres de participation

Les titres de participation sont comptabilisés à leur coût d'acquisition incluant les frais d'acquisition s'y afférant.

La société Teleperformance procède, à chaque clôture annuelle, à l'évaluation de ses titres de participation. La valeur recouvrable des titres de participation a été calculée à partir de la valeur d'utilité. Celle-ci est fondée sur les prévisions de flux de trésorerie attendus sur une période de 5 ans. Le flux de la première année est fondé sur le budget approuvé par la direction. Les flux des quatre années suivantes sont construits à partir des prévisions du management des filiales sur la base de sa connaissance de leur secteur d'activité, de leurs perspectives de croissance et leur profil de risque. La valeur terminale, calculée à l'horizon des 5 ans, prend en compte un taux de croissance perpétuel égal au taux d'inflation. Ces flux sont actualisés en utilisant le coût moyen pondéré du capital.

Ces estimations sont établies en fonction des informations disponibles lors de leur établissement et peuvent être révisées si les circonstances sur lesquelles elles étaient fondées évoluent, ou par suite de nouvelles informations. Les résultats réels peuvent être différents de ces estimations.

Cet exercice a conduit à reconnaître, en 2010, une provision pour dépréciation de 20 millions d'euros sur les titres de participation de la société Teleperformance France, ainsi qu'une reprise de 11 millions d'€ sur la filiale brésilienne SPCC.

Taux d'actualisation déterminé par zone géographique, à savoir :

–	Grande-Bretagne :	8,37 %
–	Espagne :	9,00 %
–	Autres pays d'Europe :	7,53 %
–	Amérique du nord :	8,54 %
–	Amérique latine :	12,33 %

Les dotations et reprises de provisions pour dépréciation des titres de participation figurent au niveau du résultat financier, à l'exception des reprises de provision sur cessions de titres qui sont reclassées le cas échéant en résultat exceptionnel.

Créances rattachées

Les prêts accordés à des sociétés du groupe sont enregistrés dans des comptes de créances rattachées à des participations.

Lorsqu'ils sont libellés en devises étrangères, ils sont valorisés au cours de clôture sauf pour les prêts faisant l'objet d'une couverture de change qui sont comptabilisés au cours couvert. Les gains ou pertes de change en résultant sont comptabilisés directement en résultat.

Intégration fiscale

Conformément à la convention d'intégration fiscale du groupe Teleperformance signée le 14 mars 2007, les économies d'impôts réalisées par le groupe en raison des déficits des filiales intégrées ont été comptabilisées en autres dettes dans les comptes sociaux de Teleperformance.

En cas de sortie de l'intégration fiscale, le groupe enregistre un profit d'impôt lié aux déficits des filiales sorties.

Gestion des risques de taux et de change

Pour faire face à son exposition aux risques de taux et de change, le groupe utilise des instruments financiers qui sont négociés avec plusieurs établissements financiers de renom.

Ces instruments financiers comprennent notamment des swaps de devises à caractère de couverture, des contrats d'achats et ventes à terme de devises ainsi que des options de change à caractère de couverture.

Gestion centralisée de trésorerie

Au cours de l'exercice 2010, la centralisation de trésorerie a été étendue aux filiales américaines et mexicaines.

Les fonds avancés par Teleperformance à ses filiales dans le cadre de sa centralisation de trésorerie sont comptabilisées en « autres créances » tandis que les fonds qui lui sont prêtés sont enregistrés en « emprunts et dettes financières divers ».

Note 1 – Détail de l'actif immobilisé (en K€)

	2010			2009
	brut	Amortissements et provisions	net	net
Immobilisations incorporelles	4 944	2 216	2 728	1 580
Immobilisations corporelles	5 555	4 172	1 383	1 889
* terrains	305		305	305
* constructions	2 969	2 058	911	1 179
* autres	2 281	2 114	167	405
Immobilisations financières	1 078 933	123 893	955 040	912 037
* participations	930 131	122 584	807 547	725 518
* créances rattachées	148 268	1 309	146 959	186 018
* autres	534		534	501
Total	**1 089 432**	**130 281**	**959 151**	**915 506**

Note 2 – Variations des immobilisations brutes (en K€)

	01/01/2010	augmentation	diminution	31/12/2010
Immobilisations incorporelles	2 784	2 173	13	4 944
Immobilisations corporelles	5 692	22	159	5 555
* terrains	305			305
* constructions	2 969			2 969
* autres	2 418	22	159	2 281
Immobilisations financières	1 027 484	189 674	138 225	1 078 933
* participations	839 411	94 942	4 222	930 131
* créances rattachées	186 347	94 682	132 761	148 268
* autres	1 726	50	1 242	534
Total	**1 035 960**	**191 869**	**138 397**	**1 089 432**

La société a acquis, au cours du 4ème trimestre 2010, un ensemble de matériels et logiciels informatiques constituant un centre de traitement des données pour ses filiales européennes et qui est basé en Allemagne et ce, pour un montant de 1,4 million d'€. Cet ensemble est amorti sur une durée de 3 ans.

Immobilisations financières brutes – Titres de participation

Ce poste enregistre les opérations suivantes (en K€) :

	Total
Valeur brute au 1er janvier 2010	839 411
Acquisitions, augmentations de prix et souscriptions aux augmentations de capital :	94 942
Colombia Multi Media Center	10 153
In & Out (Italie)	8 000
Luxembourg Contact Center	50 000
Teleperformance Singapour	731
MM Teleperformance (Angleterre)	22 340
SCMG (Suisse)	168
Plurimarketing (Portugal)	3 550
Cessions ou réductions de capital réalisées au cours de l'exercice	4 222
Telephilippines (cession)	3 490
Teleperformance Corée (cession)	424
Differdange (liquidation)	308
Valeur brute au 31 décembre 2010	**930 131**

Le tableau des filiales et participations est joint à la présente annexe.

Créances rattachées à des participations

Elles s'élèvent à 148 268 K€ et concernent les sociétés suivantes (exprimé en K€) :

	01/01/2010	augmentation	diminution	31/12/2010	dont à plus d'un an
Fonomerk (Espagne)	329			329	329
TGI (USA)	86 769		68 059	18 710	
Luxembourg Contact Centers	57 800	2 150	29 950	30 000	10 000
Teleperformance France	14 000	14 500	11 000	17 500	
MM Teleperformance (UK)	13 681	40 218	18 591	35 308	35 308
Teleperformance Nordik	5 560	667	439	5 788	3 836
Iberphone (Espagne)	4 500	2 500		7 000	
Telephippines	1 388		572	816	
IMC Corée	980			980	
Teleperformance EMEA	800	1 000	250	1 550	
Service 800 Egypt		1 956		1 956	
Service 800 Roumanie		2 000		2 000	
Teleperformance Italie		5 000		5 000	
Teleperformance Grèce		11 000		11 000	
24 Help Dortmund		700		700	
Teleperformance Autriche		240	140	100	
Teleperformance Suisse		6 419	3 220	3 199	
Teleperformance Danemark	540	268	540	268	
SPCC (Brésil)	–	6 064		6 064	4 080
Total	**186 347**	**94 682**	**132 761**	**148 268**	

Note 3 – Variation des amortissements et provisions (en K€)

Variations	01/01/2010	augmentation	diminution	31/12/2010
Immobilisations incorporelles	1 205	1 012	1	2 216
Immobilisations corporelles	3 803	* 522	153	4 172
– constructions	1 790	269		2 059
– autres	2 013	253	153	2 113
Immobilisations financières	115 447	20 980	12 534	123 893
– participations	113 893	20 000	11 309	122 584
– créances rattachées	329	980		1 309
– autres	1 225		1 225	–
Total	**120 455**	**22 514**	**12 688**	**130 281**

* *Dans le cadre du déménagement du siège social prévu au cours de l'exercice 2011 il a été pratiqué un amortissement exceptionnel sur les agencements d'un montant de 234 K€.*

Immobilisations corporelles et incorporelles

Les immobilisations corporelles et incorporelles sont amorties suivant le mode linéaire en fonction de leur nature et d'après le plan correspondant à leur durée d'utilisation dans l'entreprise :

	Durées d'amortissement
Incorporelles :	
– logiciels	3 ans
Corporelles :	
– constructions (*)	15 à 25 ans
– agencements des constructions	8 à 10 ans
– matériel informatique	3 ans
– autres immobilisations :	5 à 10 ans
– agencements divers	5 à 10 ans
– matériel de transport	5 ans
– mobilier	10 ans

(*) Selon la nature de l'immeuble et du type de composant

Les logiciels font l'objet d'un amortissement dérogatoire sur 12 mois, sauf en ce qui concerne les logiciels acquis depuis 2009 amortis linéairement sur leur durée de vie estimée, soit trois années.

Immobilisations financières – Titres de participation

Dotations de l'exercice

La dotation aux provisions sur titres de participation s'élève à 20 millions d'euros et concerne la filiale Teleperformance France.

Reprises de l'exercice

La reprise de provision sur les titres de participation s'élève à 11,3 millions d'euros et concerne la filiale brésilienne SPCC pour 11 millions d'€.

Note 4 – Actif circulant

Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement s'élèvent à 30,4 millions d'euros.

Elles sont constituées pour 3,9 millions d'euros de SICAV monétaires et de fonds communs de placement représentant une valeur liquidative au 31 décembre 2010 de même montant, pour 24,9 millions d'€ d'un certificat de dépôt en dollars US, et pour 0,6 million d'€ de primes d'options payées dans le cadre de la gestion centralisée des risques de change commerciaux.

De plus, la société Teleperformance possède, au 31 décembre 2010, 40 000 titres d'autocontrôle des actions propres pour une valeur de 1 million d'euros.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-210 alinéa 3 du Code de commerce, la société dispose de réserves, autre que la réserve légale, d'un montant au moins égal à la valeur de l'ensemble des actions qu'elle possède.

Le nombre et la valeur des actions propres détenues à la fin de l'exercice ainsi que les mouvements intervenus au cours de l'exercice dans le cadre du contrat de liquidités sont détaillés dans le tableau ci-après :

Nombre de titres détenus par Teleperformance au 31 décembre 2009	55 000
Nombre de titres achetés en 2010 au titre du programme de rachat ayant débuté le 29 mai 2009	458 992
Nombre de titres vendus en 2010 au titre du programme de rachat ayant débuté le 29 mai 2009	439 992
Nombre de titres achetés en 2010 au titre du programme de rachat ayant débuté le 2 juin 2010	442 644
Nombre de titres vendus en 2010 au titre du programme de rachat ayant débuté le 2 juin 2010	476 644
Nombre d'actions propres détenues au 31 décembre 2010	40 000
Valeur comptable des actions détenues au 31 décembre 2010	983 527

Trésorerie présentée dans l'état des flux de trésorerie

	Total 2010	Total 2009
– Concours bancaires	-5 325	-1 894
– Valeurs mobilières de placement	28 846	31 498
– Disponibilités	29 810	15 579
– Comptes courants cash pooling	-64 781	-27 200
– Trésorerie nette	-11 450	72 383

La trésorerie nette de l'exercice 2010 inclut les comptes courants de cash pooling avec les entreprises liées. De ce fait, celle de l'exercice précédant a été recalculée.

Note 5 – Echéance de l'actif circulant au 31 décembre 2010 (en K€)

Montant brut	Total	dont à un an au plus
– Clients et comptes rattachés (1) (2)	38 057	36 646
– Autres créances (3) *	101 895	76 140
– Avances et acomptes versés		
– Valeurs mobilières de placement	30 443	30 443
– Disponibilités	29 810	29 810
– Charges constatées d'avance	829	829
Total	**201 034**	**173 868**
(1) dont factures à établir	*3 130*	*3 130*
(2) dont créances douteuses	*1 411*	*–*
(3) dont produits à recevoir	*18 531*	*351*

Les soldes débiteurs des filiales qui participent à la gestion centralisée de trésorerie figurent dans ce poste pour la somme de 71 837 K€.

La variation des provisions pour dépréciation des créances s'analyse comme suit :

	01/01/2010	augmentation	diminution	31/12/2010
clients et comptes rattachés	1 384	27		1 411
autres créances	4 103			4 103
Total	5 487	27		5 514

Note 6 – Variation des capitaux propres (en K€)

	Totaux
Solde au 1er janvier 2010	892 996
– dividende versé au titre de l'exercice 2009	-18 677
– résultat de l'exercice	38 746
– amortissements dérogatoires	4
Solde au 31 décembre 2010	913 069

Le capital social au 31 décembre 2010 est composé de 56 598 048 actions de 2,50 €.

Note 7 – Charges à repartir

Néant.

Note 8 – Provisions pour risques et charges (en K€)

La variation de ce poste s'analyse comme suit :

	01/01/2010	Augmentations	Diminutions		31/12/2010
			A	B	
Risque de change	1 854	397	1 854		397
Risques et litiges prud'homaux	–				–
Engagement de retraite	1 242		1 009		233
Risques filiales	18				18
Total	**3 114**	**397**	**2 863**		**648**

A : Reprises utilisées

B : Reprises non utilisées

Les engagements en matière d'indemnités de fin de carrière et d'avantages postérieurs à l'emploi prévus en application de la convention collective et des dispositions légales figurent en provisions et ont été évalués selon la méthode des unités de crédit projetées avec les hypothèses actuarielles suivantes :

Taux d'actualisation :	*4,4 %
Taux de progression des salaires :	2,50 %
Taux de charges sociales :	45 %

** moyenne des taux Bloomberg et Iboxx*

Les écarts actuariels sont enregistrés dans le compte de résultat de la période et sont détaillés dans le tableau suivant :

Variations des postes	
Engagement à l'ouverture	1 242
+ coût des services rendus	64
+ coût financier	32
+ gains et pertes actuariels	-1 105
dont variations actuarielles	*10*
dont nouvelles entrées	*51*
*dont sorties de l'exercice**	*-1 166*
Engagement à la clôture	233

* *Suite au départ en retraite d'un membre du directoire.*

Les créances et dettes en devises hors de la zone Euro sont également inscrites au bilan pour leurs contre-valeurs au cours de clôture, sauf lorsque celles-ci font l'objet d'une couverture de change. Dans ce cas, elles sont enregistrées au cours couvert.

Des écarts de conversion actifs ou passifs sont constatés dans les comptes de bilan. Les écarts de conversion actifs font l'objet d'une provision pour risques.

Note 9 – Echéances des dettes (en K€)

Certains emprunts sont soumis au respect de ratios financiers détaillés dans l'annexe des comptes consolidés du rapport annuel. La société au 31 décembre 2010 respecte l'ensemble des ratios financiers.

	montant brut	à un an au plus	à plus d'un an et moins de 5 ans	à plus de 5 ans
emprunts auprès des établissements de crédit (1)	54 047	54 047		
autres dettes financières*	137 961	137 961		
sous total dettes financières	192 008	192 008		
dettes d'exploitation (2)	6 814	6 814		
dettes sur immobilisations	–			
autres dettes (3)	42 058	5 203	36 855	
produits constatés d'avance	373	373		
Total	241 253	204 398	36 855	–
(1) dont concours bancaires	*5 325*	*5 325*		
(2) dont factures non parvenues	*673*	*673*		
(3) dont charges à payer	*648*	*648*		
(3) dont impôts sur déficits des filiales intégrées	*36 857*		*36 857*	

** Les soldes créditeurs des filiales qui participent à la gestion centralisée de trésorerie figurent dans ce poste pour la somme de 137 615 K€.*

Note 10 – Résultat d'exploitation (en K€)

Ventilation du chiffre d'affaires	2010	2009
– redevances et prestations de services filiales	38 612	37 544
– activité commerciale	10	175
– loyers et charges locatives	452	436
– autres	1 867	1 752
Total	**40 941**	**39 907**

Le résultat d'exploitation au 31 décembre 2010 fait ressortir un bénéfice de 14,1 millions d'euros.

L'effectif moyen est de 40 personnes, dont 36 cadres et agents de maîtrise et 4 employés.

Note 11 – Résultat financier (en K€)

	2010	2009
Dividendes	13 121	11 981
Provisions sur titres de participation (net)	-9 000	-100 000
Autres provisions pour dépréciation (net)	-980	1 802
Provisions pour perte de change (net)	1 457	575
Différences de change	1 330	810
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières	103	815
Produit net d'intérêts sur placements financiers	3 013	2 214
Total	**9 044**	**-81 803**

Note 12 – Résultat exceptionnel (en K€)

Le résultat exceptionnel dégagé au cours de l'exercice 2010 fait ressortir un bénéfice de 22,1 millions d'euros.

Le détail des charges et produits exceptionnels est le suivant :

	2010			2009
	produits	charges	net	net
Opérations en capital				452
– immobilisations incorporelles	5	3	2	
– immobilisations corporelles	28	6	22	–
– immobilisations financières	26 274	5 447	20 827*	72
– autres opérations en capital	723	741	-18	380
Opérations de gestion	–	259	-259	
Reprises/Dotations sur amortissements et provisions	1 571**	42	1 529	1 798
Total	**28 601**	**6 498**	**22 103**	**2 250**

* *Ce montant correspond pour l'essentiel à la plus value sur cession des titres de la société Telephilippines.*

** *Ce montant concerne pour l'essentiel la reprise de provision pour les titres de la filiale Startel (Nouvelle-Zélande).*

Note 13 – Répartition du montant global des impôts sur les bénéfices et situation fiscale différée ou latente (en K€)

	Résultat avant impôts	Impôts			Résultat après impôts
		(A) Théorique	(B) Retraitements	Dû	
Résultat courant	23 192	7 846	-1 297	6 549	16 643
– court terme (33,83 %)	32 192	7 846	-1 297	6 549	25 643
– long terme (0 %)	-9 000	–	–	–	-9 000
Résultat exceptionnel	22 103	–	–	–	22 103
– court terme (33,83 %)	-257	–	–	–	-257
– long terme (0 %)	22 360	–	–	–	22 360
Total	**45 295**	**7 846**	**-1 297**	**6 549**	**38 746**

Les économies d'impôts réalisées dans le cadre de l'intégration fiscale du fait de l'utilisation des déficits fiscaux provenant des filiales ne sont pas constatées en résultat dans la société mère et figurent en dettes pour un montant de 36,9 millions d'euros.

Accroissements et allégements futurs de la dette d'impôt	Montant brut	Impôt
Nature des accroissements		
Nature des allégements		
– Provisions taxées et déductibles ultérieurement		
• Organic	63	21
• Participation construction	22	7
• Indemnités de départ en retraite	233	78
Total	**318**	**106**

Les sociétés composant le périmètre d'intégration fiscale pour l'exercice 2010 sont les suivantes :

Teleperformance, Teleperformance Europe Middle East and Africa, Teleperformance Intermediation, Teleperformance France, Teleperformance Grand Sud, Teleperformance Nord Champagne, Teleperformance Centre Ouest et Teleperformance Centre Est.

La convention d'intégration retenue est celle qui a été préconisée par l'administration fiscale dans son instruction du 23 juillet 1993, la charge d'impôt supportée par les filiales étant égale à celle qu'elles auraient supportée en l'absence d'intégration.

Note 14 – Relations avec les entreprises liées (en K€)

Le tableau ci-après résume les principaux éléments du bilan et du compte de résultat correspondant aux sociétés consolidées par intégration globale.

Bilan	Montant net
Actif	
– titres de participation	807 543
– créances rattachées à des participations	146 959
– créances clients et comptes rattachés	36 295
– autres créances	76 756
Passif	
– provisions pour risques	
– dettes financières	137 439
– dettes fournisseurs et comptes rattachés	5 757
– autres dettes	36 857

Compte de résultat	Montant net
Produits	
– chiffre d'affaires	40 941
– produits de participations	13 121
– autres produits financiers	5 308
– reprises de provisions	11 000
Charges	
– autres charges externes	10 893
– charges financières	833
– dotations aux provisions	20 980

Note 15 – Note concernant les dirigeants

Le montant global des rémunérations de toute nature allouées pour l'exercice 2010 aux membres du directoire s'élève à 1 975 K€ contre 534 K€ en 2009. De même qu'en 2009, aucune rémunération n'a été allouée cette année aux membres du conseil de surveillance.

Le montant des jetons de présence versés en 2010 aux membres du conseil de surveillance au titre de l'exercice 2009 s'élève à 125 K€ contre 146 K€ versés 2009.

Note 16 – Etat des positions de la société face aux risques de taux d'intérêts (en K€)

Au 31 décembre 2010, l'exposition de la société au risque de taux se résume ainsi :

	montant brut	à un an au plus	à plus d'un an et à 5 ans au plus	à plus de 5 ans
Actifs financiers				
– Prêts et avances groupe	148 268	94 715	53 224	329
– Comptes courants cash pooling	72 105	72 105		
dont :				
– taux fixe				
– taux variable (*)	*220 373*	*169 220*	*50 824*	329
Dettes financières				
– Emprunts auprès des établissements de crédit	54 047	54 047		
– Emprunts et dettes financières divers	137 961	137 961		
Total dettes financières	192 008	192 008		
dont :				
– sans taux d'intérêt	*335*	*335*		
– taux fixe				
– taux variable (*)	*191 673*	*191 673*		

(*) Les taux variables pratiqués sont des Euribor et Libor US$ ou Libor £ sur des durées variant de 3 mois à un an.

Note 17 – Etat des positions de la société face aux risques de change (en K devises)

Au 31 décembre 2010, l'exposition de la société au risque de change se résume ainsi :

	Montant en devises au 31 décembre 2010	Dont prêts couverts
Actifs financiers		
– prêts et avances groupe		
US$	(a) 27 925	27 600
£ sterling	(b) 30 325	30 000
Réals brésiliens	(c) 15 400	15 400
Couronnes suédoises	(d) 52 500	52 500
Roupies indiennes	(e) 3 000	0
Francs suisses	(e) 4 000	0
Couronnes danoises	(e) 2 000	0
Dettes financières		
– emprunts auprès des établissements de crédit		
US$	25 000	

(a) dont 25 millions de dollars US concernent le prêt consenti à la filiale américaine Teleperformance Group Inc., couvert par un tirage sur le crédit syndiqué du même montant et dans la même devise.

Les autres prêts couverts en dollars US sont couverts par des swaps de change.

(b) Il s'agit principalement d'un prêt octroyé à la filale MM Teleperformance pour financer l'acquisition de la filiale écossaise beCogent, couvert par un swap de change.

(c) Un prêt couvert par un swap de change a été accordé à la filiale brésilienne SPCC.

(d) Il s'agit d'un prêt octroyé à Teleperformance Nordic, la filiale suédoise, qui est couvert par un swap de change.

(e) Il s'agit de prêts qui n'ont pas fait l'objet d'une couverture.

Note 18 – Etat des écarts de conversion sur dettes et créances libellées en monnaies étrangères (en K€)

Postes concernés	Total	**Ecart actif** compensé par couverture de change (écart passif)	Provision pour risque	**Ecart passif** Total
Créances d'exploitation	277		277	–
Créances rattachées	3 618	3498	120	85
Dettes d'exploitation	–		–	11
Dettes financières				3 498
Total	**3 895**	**3 498**	**397**	**3 593**

Note 19 – Note concernant les engagements financiers (en K€)

Engagements donnés

Cautions

Cautions auprès des établissements bancaires pour des emprunts contractés par des filiales	Total	dont filiales	Echéance
Société Générale (In & Out)	6 667	6 667	Déc 2011 à mars 2013
HSBC (Teleperformance CRM)	1 939	1 939	30/06/2013
HSBC (Teleperformance CRM)	7 350	7 350	15/09/2013
HSBC (Teleperformance CRM)	902	902	31/05/2014
Total	**16 858**	**16 858**	

Garanties données

Garantie de passif accordée par la société Teleperformance à l'acquéreur des sociétés ISM et IDCC.

Cette caution a été donnée conjointement et solidairement avec la société Teleperformance France (anciennement dénommée Teleperformance technical Help). Cette garantie dégressive, d'un montant de 1 700 K€, s'est éteinte le 31 décembre 2010. De plus, la société avait conclu un engagement de non concurrence portant sur les activités de formation au management des entreprises, au marketing, à l'efficacité personnelle et aux métiers du téléphone (sauf pour le compte de clients). Cet engagement est valable sur le territoire français et s'éteindra le 15 février 2011.

Dans le cadre de la conclusion par notre filiale MMTP Limited d'un contrat de prestations de services sur 8 ans avec un client au Royaume-Uni, en juillet 2007, ce dernier a demandé une garantie à première demande de Teleperformance, laquelle lui a été accordée le 23 juillet 2007 pour un montant maximum de 1 755 KGBP, en garantie de toutes sommes dont MMTP Limited pourrait lui être redevable au titre du contrat de prestations de services.

Par ailleurs, la société Teleperformance s'est portée garante en 2009, conjointement avec la société Teleperformance Group Inc., des obligations de sa filiale mexicaine HTC envers un nouveau client et ce, à hauteur de 7 000 K US$ et pour une durée de trois ans se terminant le 19 janvier 2012.

Teleperformance SA a également octroyé des lettres de confort à des clients (*EDF* et *La Poste*) dans le cadre de l'attribution de marchés publics à sa filiale GN Research France. Cet engagement consiste en une obligation de moyens qui est de fournir ses meilleurs efforts afin de soutenir sa filiale. La durée de validité de ces lettres est en moyenne d'un an à compter de la date de signature.

Enfin la société Teleperformance a accordé des garanties sous forme de lettres de confort à plusieurs banques au profit de ses filiales en Grèce, aux Philippines, au Chili, en Colombie et en Egypte pour un montant total de 40,1 millions d'€.

Engagements de rachat auprès des actionnaires minoritaires des filiales

Lors de certaines acquisitions, la société a consenti à des actionnaires minoritaires de certaines de ses filiales des engagements de rachat de leur participation.

Ces engagements, calculés sur la base des contrats liant la société à ces actionnaires minoritaires, sont évalués au 31 décembre 2010 à la somme de 462 K€.

Ce montant est révisé annuellement en fonction des conventions qui prennent en compte les perfor-mances des filiales concernées et l'évolution des taux de change.

Engagements reçus

Garanties de passif reçues dans le cadre d'acquisitions d'actions

Tous les contrats d'acquisition d'actions afférents aux prises de participation majoritaires réalisées par le groupe depuis 2004 stipulent un engagement de la part des vendeurs à indemniser la société ou la filiale acquéreuse concernée pour tout passif antérieur et non révélé lors de l'acquisition. La durée de chacun de ces engagements est généralement de deux à cinq ans à compter de la date de transfert des actions pour les passifs autre que les passifs de nature fiscale ou sociale. Pour ces derniers, l'engagement correspond à la date de prescription légale applicable.

Ces engagements sont, pour la plupart, garantis par des sommes mises sous séquestre auprès d'un intermédiaire habilité, qui ne seront libérées qu'à l'expiration d'une durée de deux à quatre ans en moyenne.

Par ailleurs, les contrats d'acquisition de sociétés comportent des engagements de non concurrence de la part des vendeurs pendant la durée de leur collaboration éventuelle au sein du groupe et, en tout état de cause, pendant une durée de deux à cinq ans à compter de l'acquisition de la totalité de leur participation. Ces engagements portent sur l'ensemble des activités du groupe, y compris celles de la société acquise.

Aucune action en garantie significative n'a été engagée par le groupe au titre de ses acquisitions au cours de l'exercice 2010.

Autres engagements

Droits individuels de formation

Aucune demande d'heures de formation dans le cadre de la loi du 4 mars 2004 n'est intervenue au 31 décembre 2010. Le nombre d'heures correspondant à l'engagement à fin 2010 s'élève à 2 378 heures.

Instruments financiers de couverture :

La société a pris pour son propre compte ou le compte de ses filiales des instruments financiers de couverture de change.

Les instruments financiers dérivés à la clôture sont les suivants :

		Engagements reçus			Engagements donnés
Instruments financiers dérivés	Montant notionnel en K devises	Montant notionnel en K€ au 31/12/10	Juste valeur en K devises au 31/12/10	Juste valeur en K€ au 31/12/10	
Principales couverture de comptes courants cash pooling 2011					
Achat à terme MXN	700 000	41 835	9 564	577	
Achat à terme US$	40 000	30 458	-673	-504	
Achat à terme GBP	8 000	9 467	571	663	
Couverture de change budgétaire EUR/CAD 2011	*en K€*		*en KCAD*		Teleperformance a accordé une couverture de change interne à sa filiale MMCC portant sur 1 800 K EUR au taux fixe de 1,395.
Achat à terme CAD	450	450	-9	-7	La juste valeur de cette couverture accordée est de -134 K CAD au 31 décembre 2010.
Put & Call EUR – options	350	350	-7	-5	
Ventes options EUR	250	250	-1	-1	
Total	**1 050**	**1 050**	**-17**	**-13**	
Couverture de change budgétaire PHP/US$2011	*en KPHP*		*en KUSD*		Teleperformance a accordé une couverture de change interne à sa filiale Teleperformance USA portant sur 4 893 996 K PHP au taux fixe de 42,56.
Achat à terme PHP	1 795 000	30 789	295	222	La juste valeur de cette couverture accordée est de -2 069 K US$ au 31/12/10.
Put & Call EUR – options	905 000	15 523	209	159	
Ventes options EUR	765 000	13 122	52	39	
Total	**3 465 000**	**59 434**	**556**	**420**	
Couverture de change budgétaire US$/MXN 2011	*en KMXN*		*en KMXN*		Teleperformance a accordé une couverture de change interne à sa filiale Teleperformance USA portant sur 26 000 K US$ au taux fixe de 12,47.
Ventes à terme MXN	26 000	19 458	1 623	99	La juste valeur de cette couverture accordée est de 914 K MXN au 31/12/10.
Total	**26 000**	**19 458**	**1 623**	**99**	
Total		**161 702**		**1 242**	

Conformément aux conventions signées avec ses filiales, Teleperformance :

- s'est engagée à reverser à ses filiales 50 % de la marge positive sur les couvertures, déterminée comme étant la différence entre le résultat réalisé sur les couvertures externes et la couverture accordée à la filiale ; la juste valeur de ces engagements au 31 décembre est de :
  - 354 KMXN pour la couverture de change budgétaire MXN/US$,
  - 58 K CAD pour la couverture de change budgétaire CAD/€,
  - 1 312 KUS$ pour la couverture de change budgétaire PHP/US$,
  - 112 K€ pour la couverture de change budgétaire US$/€,
- supportera les marges négatives éventuelles sauf si elles proviennent d'erreurs des filiales dans l'estimation des sous-jacents à couvrir.

C. TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS 2010

en 000 monnaies locales	Capital		Cours moyen	Cours fin de mois	Réserves et report à nouveau avant affectation des résultats		Quote-part de capital détenue en %
I – Renseignements détaillés							
Filiales dont la valeur brute est 7 à 1 % du capital de la société mère							
A. Filiales (détenues à plus de 50 % par la société)							
Teleperformance Intermediation	3 750	EUR			1 542	EUR	100
6-8, rue Firmin Gillot 75015 Paris							
Teleperformance France	155 800	EUR			-117 028	EUR	100
6-8, rue Firmin Gillot 75015 Paris							
Centrum Inwestycyjne	50	PLN	0,2504	0,251572	5 757	PLN	90
Uiannapol 3 03-236 Warsawa, Pologne							
Luxembourg Call Centers	50 500	EUR			145 838	EUR	100
4, bd Joseph II 1840 Luxembourg							
MM Group Holdings	15 750	GBP	1,1659	1,16171	12 371	GBP	99
17-54 Hartfield Road SW 19 3SE Londres, UK							
SPCC	156 500	BRC	0,4292	0,450918	-58 338	BRC	100
Rua Fl. de Abreu 623 01029 001 Sao Paulo, Brésil							
Iberphone	7 442	EUR			4 282	EUR	100
Avenida de Burgos 8A 28036 Madrid, Espagne							
Teleperformance Belgique	769	EUR			-4 270	EUR	100
Rue de la Borne 14 – 1080 Bruxelles, Belgique							
Service 800	600	EUR			8 379	EUR	100
Thisseos 330 176 75 Athènes, Grèce							
Plurimarketing	885	EUR			8 525	EUR	95
Rua Al. Braga 25B, 1150 003 Lisbonne, Portugal							
Teleperformance Nordic	277	SEK	0,1048	0,111539	125 256	SEK	100
St Eriksgatan 113 – 11384 Stockholm, Suède							
Teleperformance Singapour	6 000	SGD	0,5542	0,583567	1 325	SGD	98
210 Middle Road Unit 188994 Singapour							
In & Out	5 650	EUR			-2 262	EUR	100
Italy							
Teleperformance Colombie	108 300	COP	0,0004	0,00039	76 156	COP	100
Calle 70 A 4 41 Bogota DC Colombie							
FST	8 100	ARP	0,193192	0,188363	30 915	ARP	88
Av. Leandro N Alem 896 2 Piso 1001 Buenos Aires, Argentine							
SCMG	250	CHF	0,724908	0,799744	1 682	CHF	68
Lautengartenstrasse 23 – 4052 Bâle, Suisse							
Teleperformance Group Inc.	328	USD	0,755067	0,748391	637 664	USD	100
1601 Washington Av. Suite 400 – Miami Beach FL 33139, USA							
B. Participations (10 à 50 % du capital détenu par la société) :	néant						
II Renseignements globaux							
A. Filiales non reprises au paragraphe I	néant						
a) Filiales françaises (ensemble)							
b) Filiales étrangères (ensemble)							
B. Participations non reprises au paragraphe I	néant						
a) Filiales françaises (ensemble)							
b) Filiales étrangères (ensemble)							

en 000 monnaies locales **I – Renseignements détaillés**	**Valeur comptable des titres détenus (en milliers d'€)** **brute**	**nette**	**Prêts et avances consentis par la société et non encore remboursés (en K€)**	**Montant des cautions et avals donnés par la Société**	**Chiffre d'affaires 2010**	**(devise)**	**Résultat social 2010**	**(devise)**	**Dividendes encaissés (en K€)**
Filiales dont la valeur brute est 7 à 1 % du capital de la société mère									
A. Filiales (détenues à plus de 50 % par la société)									
Teleperformance Intermediation	6 647	6 647			0	EUR	63	EUR	
Teleperformance France	159 276	39 276	17 500		239 684	EUR	-78 063	EUR	
Centrum Inwestycyjne	3 831	3 831			18 785	PLN	-745	PLN	
Luxembourg Call Centers	52 696	52 696	30 000		0	EUR	50 996	EUR	
MM Group Holdings	52 316	52 316	35 308		0	GBP	2 529	GBP	
SPCC	62 365	62 365	6 064		0	BRC	-975	BRC	
Iberphone	19 280	19 280	7 000		79 494	EUR	-4 353	EUR	
Teleperformance Belgique	2 152	2	2 938		0	EUR	3	EUR	
Service 800	5 572	5 572	11 000		49 586	EUR	2 797	EUR	
Plurimarketing	7 318	7 318			32 263	EUR	2 516	EUR	722
Teleperformance Nordic	6 586	6 586	5 788		291 696	SEK	46 427	SEK	0
Teleperformance Singapour	4 104	4 104			3 136	SGD	181	SGD	
In & Out	16 851	16 851	5 000	6 667	71 882	EUR	-7 750	EUR	
Teleperformance Columbia	62 985	62 985			0	COP	-1 844	COP	
FST	6 795	6 795			43 664	ARP	2 875	ARP	455
SCMG	8 288	8 288	3 199		0	CHF	-43	CHF	
Teleperformance Group Inc.	449 972	449 972	18 710		0	USD	39 664	USD	7 818
B. Participations (10 à 50 % du capital détenu par la société) : néant									
II Renseignements globaux									
A. Filiales non reprises au									
a. Filiales françaises (ensemble)	340	250	800						
b. Filiales étrangères (ensemble)	2 533	2 399	1 141						269
B. Participations non reprises au paragraphe I									
a. Filiales françaises (ensemble)	3	3							
b. Filiales étrangères (ensemble)	219	8	94						

D. INVENTAIRE DES VALEURS MOBILIERES AU 31 DECEMBRE 2010

(en €)		Nombre de titres	Valeur d'inventaire
FRANCE			
	Teleperformance France	155 800	39 276 100
	Teleperformance Intermediation	250 000	6 646 739
	Teleperformance EMEA	2 500	250 000
	Titres de participation divers dont la valeur d'inventaire est inférieure à 15 000 €		3 026
	Valeurs mobilières de placement	40 344	4 913 671
	Total France		**51 089 536**
EUROPE			
Angleterre	MM Teleperformance holdings	22 694 800	52 315 944
Autriche	Teleperformance Autriche	485	256 478
Benelux	Luxembourg contact centers	1 249	52 695 877
Espagne	Iberphone	240 000	19 280 483
Portugal	Plurimarketing	841 125	7 317 900
Grèce	Service 800	200 000	5 572 107
Italie	In and out SPA	200 000	16 851 261
Suède	Teleperformance Nordic	2 775	6 586 198
Suisse	SCMG	230	8 288 194
République tchèque	Lion Teleservices	2 340	876 384
Pologne	Centrum Inwestycyjne	72	3 830 844
	Titres de participation divers dont la valeur d'inventaire est inférieure à 15 000 €		2 109
AMERIQUES			
Argentine	Teleperformance Argentine	7 087 101	6 794 697
	Citytech	105 000	722 428
Brésil	SPCC	156 500 049	62 365 442
	Teleperformance Group Inc.	259 000	307 922 194
USA	actions ordinaires	68 700	142 050 303
	actions de préférence		
Mexique	Impulsora	99 999	326 477
	Sistemas	57 099	217 652
Colombie	Colombia Multi Media Center	10 800 000	62 985 500
	Titres de participation divers dont la valeur d'inventaire est inférieure à 15 000 €		7 698
ASIE-OCEANIE			
Singapour	Teleperformance Singapour	5 900 000	4 104 150
	Total étranger		**761 370 320**
Total général			**812 459 856**

5.2.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Mesdames, Messieurs,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2010, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Teleperformance S.A., 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 Directoire. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

1. 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.

2. 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 portons à votre connaissance l'élément suivant :

Votre société constitue des provisions pour dépréciation des titres de participation afin de prendre en compte les pertes de valeur de certaines filiales. Ces provisions sont évaluées tel que décrit en note B « Principes, règles et méthodes comptables » paragraphe « Titres de participation » de l'annexe. Nos travaux ont consisté à apprécier les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations, à revoir les calculs effectués par la société, à examiner les procédures d'approbation de ces estimations par la direction et à vérifier que la note B « Principes, règles et méthodes comptables » paragraphe « Titres de participation » de l'annexe donne une information appropriée.

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.

3. Vérification 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 Directoire et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

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

Les commissaires aux comptes

Paris La Défense, le 28 mars 2011

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Christian Libéros
Associé

Neuilly-sur-Seine, le 28 mars 2011

MG Sofintex
Membre de Deloitte Touche Tohmatsu

Pierre Marque
Associé

Laurent Odobez
Associé

5.3 Procédures judiciaires et d'arbitrage

Dans le cours normal de ses activités, le Groupe est impliqué ou risque d'être impliqué dans un certain nombre de procédures administratives ou juridictionnelles. Dans le cadre de certaines de ces procédures, des réclamations pécuniaires sont faites à l'encontre du Groupe ou sont susceptibles de l'être. Ces réclamations ont été provisionnées conformément aux principes comptables I.F.R.S. (un ensemble de provisions d'un montant total de 14 millions d'euros a été comptabilisé au 31 décembre 2010). Le Groupe estime que les provisions constituées au titre de ces risques, litiges ou situations contentieuses connues ou en cours à ce jour sont d'un montant suffisant pour que la situation financière consolidée ne soit pas affectée de façon significative en cas d'issue défavorable.

A la connaissance de la Société, sous réserve de ce qui est mentionné dans le présent rapport annuel, il n'existe à ce jour aucun fait exceptionnel, 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 douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société ou du Groupe.

6. Assemblée générale annuelle 2011

6.1 Rapport de gestion du directoire 175

6.2 Rapport du directoire à l'assemblée 191

6.3 Rapport du conseil de surveillance à l'assemblée 197

6.4 Rapports spéciaux des commissaires aux comptes 198

6.5 Texte des résolutions présentées à l'assemblée générale du 31 mai 2011 202

6.1 Rapport de gestion du directoire

6.1.1 Examen de la situation financière et du résultat du Groupe

Les principes comptables suivis par le Groupe pour la préparation des états financiers consolidés sont décrits en note A. des annexes aux états financiers consolidés.

L'établissement des états financiers selon les normes IFRS nécessite d'effectuer des estimations et de formuler des hypothèses qui affectent les montants figurant dans ces états financiers, notamment en ce qui concerne les éléments suivants :

- les durées d'amortissement des immobilisations,
- les dépréciations des créances douteuses,
- les dépréciations des immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition,
- l'évaluation des provisions et des engagements de retraite,
- l'évaluation des dettes financières relatives aux engagements de rachat des participations minoritaires,
- les provisions pour risques, notamment les provisions pour litiges,
- les provisions pour restructuration,
- l'évaluation des actifs incorporels dans le cadre des regroupements d'entreprise,
- les impôts différés.

Ces estimations sont établies en fonction des informations disponibles lors de leur établissement et peuvent être révisées si les circonstances sur lesquelles elles étaient fondées évoluent, ou par suite de nouvelles informations. Les résultats réels peuvent être différents de ces estimations.

6.1.1.1 Les résultats 2010 du Groupe

6.1.1.1.1 Activité

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'est élevé à 2 058,5 millions d'euros, soit une progression, à données publiées, de 11,4 %. A périmètre et taux de change constants, la progression s'établit à 1,1 %.

Pour la première fois de son existence, le Groupe franchit la barre des 2 milliards d'euros et confirme ainsi son *leadership* mondial.

Les variations de devises, principalement le dollar américain, le réal brésilien, le peso mexicain et le dollar canadien, ont contribué positivement à hauteur de 86,7 millions d'euros à la croissance du chiffre d'affaires.

L'effet de périmètre lié aux acquisitions s'établit à 101 millions d'euros et regroupe pour l'essentiel l'acquisition, en fin d'année précédente, de la société colombienne Teledatos, en août 2010 de la société beCogent, située au Royaume-Uni, ainsi que la société turque Metis.

Le Groupe a enregistré cette année une légère progression en termes organiques (+ 1,1 %) de son chiffre d'affaires qui présente deux caractéristiques :

- Cette progression s'est réalisée dans sa totalité au second semestre. Le Groupe a, en effet, vu son activité organique décroître au premier semestre de 2,7 % avec un recul sur les deux principales zones du Groupe (Etats-Unis et Europe) alors que la zone ibérico-LATAM était en faible progression. Au second

semestre, en revanche, le Groupe a connu une forte progression de son activité, de sorte qu'à la fin de l'exercice, la progression a atteint 1,1 %. Cette évolution traduit une amélioration du marché dans la deuxième partie de l'année mais aussi le dynamisme des équipes commerciales de Teleperformance, qui ont su gagner de nouveaux contrats.

– Cette progression s'est inégalement repartie sur le Groupe. En termes organiques, la zone Europe continentale & MEA a continué son recul (-1,7 %) entamé l'année dernière alors que les zones anglophone et Asie-Pacifique (+0,8 %) et ibérico-LATAM (+5,3 %) poursuivaient leur augmentation. Cette évolution a été, de plus, accentuée par l'effet des acquisitions puisque ces dernières se sont essentiellement concentrées sur les zones anglophones (beCogent et USSG) et ibérico-LATAM (Teledatos).

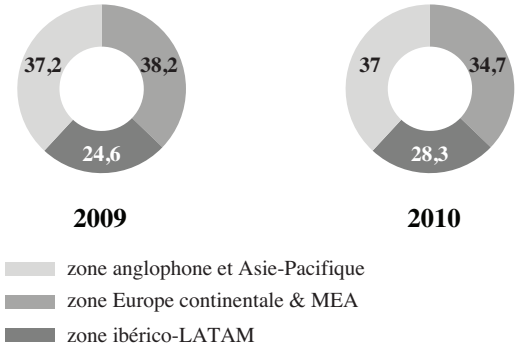
Le chiffre d'affaires par zone géographique a évolué comme suit :

en millions d'euros	**31/12/2010**	**31/12/2009**	**Variation**
anglophone & Asie Pacifique	761,9	687,0	10,90 %
Europe continentale & MEA	714,6	704,2	1,50 %
ibérico-LATAM	582,0	456,4	27,50 %
Total	**2 058,5**	**1 847,7**	**11,40 %**

Le poids respectif des zones dans le chiffre d'affaires du Groupe traduit leurs différentes évolutions cette année.

La zone ibérico-LATAM voit ainsi son poids augmenter, représentant près du tiers des facturations du Groupe en 2010, au détriment de l'Europe dont la part recule.

Chiffre d'affaires – répartition géographique par zone (en %)



Sur la zone anglophone & Asie Pacifique

Sur l'année, l'activité globale de la zone est en sensible croissance et augmente de 10,9 % à données publiées par rapport à l'année 2009. Les Etats-Unis en particulier, enregistrent une forte progression, essentiellement réalisée en fin d'année ; le Canada améliore sa performance sur la fin d'année et le Royaume-Uni maintient son activité à fin 2010.

Le chiffre d'affaires bénéficie d'un impact positif des devises et de l'acquisition de la société beCogent (Royaume-Uni) au début du mois d'août dernier.

A taux de change et périmètre constants, la progression est de 0,8 %.

Sur la zone ibérico-LATAM

En 2010, Teleperformance a bénéficié de la poursuite du dynamisme de l'activité et des investissements consentis au Brésil. L'Espagne reste de son coté affectée par une conjoncture économique difficile et voit son activité reculer sur la période.

A données publiées, la progression du chiffre d'affaires s'établit à 27,5 % grâce à la forte croissance organique de la zone (+5,3 %) à laquelle s'ajoutent la contribution des acquisitions ainsi que l'appréciation des monnaies vis-à-vis de l'euro.

Sur la zone Europe continentale & MEA

Le chiffre d'affaires de la zone s'est inscrit en hausse de 1,5 % à données publiées et recule de 1,7 % à devises et périmètre constants. Au 4ème trimestre, les tendances de stabilisation observées au trimestre précédent en Europe continentale & MEA se sont confirmées.

Opérations de couverture de change

Les ventes et les charges d'exploitation des filiales du Groupe sont principalement libellées dans la devise de leur pays. Cependant, le Groupe est notamment exposé au risque de change sur les ventes de certaines filiales qui sont libellées dans une monnaie autre que leur monnaie fonctionnelle.

Des couvertures de change sont mises en place depuis fin 2008, destinées à couvrir principalement le risque de change entre le dollar US et le peso mexicain, le dollar canadien, le peso philippin et le dollar US et portant sur le chiffre d'affaires budgété.

Le Groupe couvre ses opérations commerciales hautement probables et libellées en monnaie étrangère sur un horizon principalement de 12 mois. Pour cela, le Groupe a recours à des contrats de change à terme et des options de change *plain vanilla*.

6.1.1.1.2 Rentabilité

Le résultat opérationnel publié s'établit à 119 millions d'euros, en baisse apparente par rapport au chiffre de l'année précédente, 130 millions d'euros.

Le résultat 2010 intègre une provision d'un montant de 47 millions d'euros correspondant à l'estimation du coût du plan de sauvegarde de l'emploi annoncé par Teleperformance France au cours de l'été 2010, qui a fait l'objet d'un avis final des représentants du personnel et d'un accord des partenaires sociaux en janvier 2011. Le résultat de l'année 2009 comprenait une provision de 21 millions d'euros pour le plan de départ volontaire que Teleperformance France a mis en œuvre cette année.

Retraité de ces éléments, le résultat opérationnel, avant prise en compte des amortissements des incorporels liés aux acquisitions, s'établit à 174 millions d'euros, soit 8,5 % du chiffre d'affaires, conforme aux objectifs annoncés.

La rentabilité opérationnelle par zone géographique s'établit comme suit :

Taux d'EBITA* *(en %)*	**2009**	**2010**
zone anglophone & Asie Pacifique	10,8	10,9
zone ibérico-LATAM	14,5	11,4
zone Europe continentale & MEA	-0,6	0,4
Total	8,5	8,5

* *Résultat opérationnel avant amortissement des incorporels liés aux acquisitions et restructuration France.*

L'EBITDA (résultat opérationnel augmenté des dotations aux amortissements) s'élève à 210,8 millions d'euros, représentant 10,2 % du chiffre d'affaires. Si on exclut les provisions non récurrentes constatées pour le plan social de Teleperformance France, l'EBITDA récurrent totalise 257,8 millions d'euros, soit 12,5 % du chiffre d'affaires.

Le résultat financier fait ressortir une charge nette de 3,5 millions d'euros contre un résultat nul en 2009.

La charge d'impôt est quasi stable à 41,2 millions d'euros. Le taux d'imposition moyen du Groupe ressort à 35,7 % contre 31,8 % l'année précédente, du fait notamment d'impôts qui, dans certains pays, sont calculés sur des soldes autres que le résultat avant impôts. La part revenant aux minoritaires dans le résultat s'élève à 2,5 millions d'euros contre 0,5 million d'euros l'année précédente. Cette évolution résulte de l'amélioration des résultats de certaines sociétés dans lesquelles le Groupe ne détient pas la totalité du capital ainsi que de la part des minoritaires dans la société TLScontact acquise en 2010.

Le résultat net s'établit à 71,9 millions d'euros contre 88,2 millions l'année dernière du fait du poids significatif de la provision constatée cette année pour faire face au coût du plan de sauvegarde de l'emploi décidé par Teleperformance France.

6.1.1.2 Trésorerie et capitaux

6.1.1.2.1 Structure financière consolidée au 31 décembre 2010

6.1.1.2.1.1 Capitaux à long terme et à court terme

Capitaux à long terme

au 31 décembre *(en millions d'€)*	**2010**	**2009**	**2008**
Capitaux propres	1 230,7	1 114,1	1 053,7
Dettes financières non courantes	29,4	36,6	46,8
Total net des capitaux non courants	**1 260,1**	**1 150,7**	**1 100,5**

Capitaux à court terme

au 31 décembre *(en millions d'€)*	**2010**	**2009**	**2008**
Dettes financières courantes	87,8	191,1	216,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	118,3	238,7	280,6
Excédent de trésorerie net sur les dettes financières	**30,5**	**47,6**	**64,5**

Source et montant des flux de trésorerie

(en millions d'€)	2010	2009	2008
Flux de trésorerie généré par l'activité opérationnelle avant variation du besoin en fonds de roulement	182,4	198	166,6
Variation du besoin en fonds de roulement	-4,9	-7,8	-68,4
Flux de trésorerie d'exploitation	**177,5**	**190,2**	**98,2**
Investissements	-182,7	-166,3	-221,2
Désinvestissements (au prix de cession)	3,8	2,9	11,6
Flux de trésorerie lié aux opérations d'investissement	**-178,9**	**-163,4**	**-209,6**
Augmentation de capital	4,5	3,7	4,8
Dividendes	-18,7	-25	-26,3
Variation nette des dettes financières	-89,2	-27,3	59,1
Flux de trésorerie lié aux opérations de financement	**-103,4**	**-48,6**	**37,6**
Variation de la trésorerie	**-104,7**	**-21,8**	**-73,8**

La structure financière du Groupe au 31 décembre 2010 est très solide :

– Les capitaux propres atteignent 1 230,7 millions d'euros dont 1 224,5 millions en part du Groupe. Ils financent intégralement les actifs immobilisés du Groupe, qui s'élèvent à 1 061,4 millions d'euros.

– La situation de trésorerie nette du Groupe est excédentaire de 1,1 million d'euros.

Elle est constituée de disponibilités à hauteur de 118,3 millions et de dettes financières pour 117,2 millions d'euros.

Les montants bruts sont en sensible baisse par rapport à l'année précédente suite à l'intensification et l'élargissement de la politique de centralisation de la trésorerie mise en place l'année dernière.

6.1.1.2.2 Flux de trésorerie

La performance opérationnelle du Groupe est en progression puisque la capacité d'autofinancement opérationnelle avant impôt s'établit pour l'exercice 2010 à 235,3 millions d'euros contre 229,3 millions d'euros l'année précédente.

En 2010, le Groupe a décaissé 52,9 millions d'euros d'impôts contre 31,3 millions l'année précédente.

Le Groupe avait bénéficié en 2009 d'un remboursement significatif d'impôt sur la France, liée à sa situation fiscale déficitaire.

L'augmentation du fonds de roulement s'établit à 4,9 millions d'euros (contre 7,8 millions l'année précédente) alors même que l'activité sur l'ensemble de l'année a cru de 11,4 % et de près de 25 % au dernier trimestre. Cette bonne performance est due pour une large part aux efforts consentis par le Groupe pour réduire son délai d'encaissement de clients, notamment en France, et à l'intensification de la politique de centralisation de trésorerie du Groupe.

La trésorerie nette générée par l'activité ressort à 177,5 millions d'euros contre 190,2 millions d'euros l'année précédente, alors même que l'année a été impactée négativement par l'effet impôt décrit ci-dessus et par les décaissements (18,7 millions d'euros) relatifs au plan de départ volontaire que Teleperformance France a mis en œuvre dans le courant de l'année 2010.

Les investissements de l'année sont en forte hausse, à 103,0 millions d'euros (5,0 % du chiffre d'affaires) contre 68,1 millions d'euros l'année précédente (3,7 % du chiffre d'affaires). Cette évolution résulte de deux facteurs distincts :

- Le fort développement de la zone ibérico-LATAM et notamment du Brésil, ainsi que la poursuite du développement du marché nord-américain.
- La priorité donnée depuis le début de l'année 2010 à la croissance organique plutôt qu'à la croissance externe, de sorte à minimiser les risques financiers et d'exécution.

Le cash flow disponible de l'année, 76,9 millions d'euros, est donc légèrement en recul par rapport au chiffre de l'année précédente (123,1 millions d'euros) du fait des évolutions rappelées ci-dessus.

Le Groupe a décaissé 79,6 millions d'euros au titre des acquisitions de l'année 2010. En plus du règlement du solde de l'acquisition de Teledatos réalisée l'année précédente, les principales opérations portent sur l'acquisition de la société beCogent au Royaume-Uni ainsi qu'une participation de 75 % dans la société turque Metis.

Au titre de son financement, le Groupe a souhaité simplifier sa situation et fluidifier le cash au sein de son organisation en intégrant les principales sociétés qui n'étaient pas encore partie prenante au système de cash pooling du Groupe.

Par ailleurs, une politique active de concentration des ressources et de la dette du Groupe a permis de réduire très sensiblement la dette brute et les disponibilités du Groupe. Compte tenu du montant des dividendes versés en 2010 au titre de 2009 et après toutes ces opérations, la trésorerie nette a diminué de 9,8 millions d'euros.

6.1.2 Examen de la situation financière et du résultat de la Société

6.1.2.1 Bilan

6.1.2.1.1 Investissements

La société Teleperformance SA a procédé au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2010 aux opérations suivantes :

- rachat des participations minoritaires dans un certain nombre de filiales en Europe dont principalement 15 % du capital de la société portugaise Plurimarketing, portant ainsi sa participation dans cette filiale à 95 % ;
- souscription aux augmentations de capital de ses filiales en Colombie « Colombia Multi Media Center SAS » pour un montant de 13,6 millions de dollars US et en Italie « In & Out » pour un montant de 8 millions d'euros en numéraire ;
- souscription à l'augmentation de capital de la société britannique MM Teleperformance à hauteur de 14,8 millions de livres sterling soit 18,5 millions d'euros par incorporation de créances ;
- souscription à l'augmentation de capital de la société luxembourgeoise Luxembourg Contact Center à hauteur de 50 millions d'euros dont 24,5 millions d'euros en numéraire et 25,5 millions d'euros par incorporation de créances ;
- cession de sa participation de 60 % dans Telephilippines pour un montant de 26,3 millions d'euros, permettant ainsi de dégager une plus-value à long terme de 22,8 millions d'euros.

6.1.2.1.2 Autres opérations financières

Ligne de crédit syndiqué

La Société dispose d'une ligne de crédit syndiqué d'un montant de 300 millions d'euros mise en place en 2008 et à échéance janvier 2013.

Cette ligne de crédit initialement prévue en euro est multi devises (euros, USD, GBP) suite à un avenant signé en mars 2009.

Les montants tirés au 31 décembre 2010 sont de 25 millions de dollars US et 30 millions d'euros (contre 125 millions de dollars US et 35 millions d'euros au 31 décembre 2009). En effet, suite à un remboursement de prêt de sa filiale américaine TGI à hauteur de 100 millions de dollar US, la Société a pu procéder au remboursement d'une somme équivalente sur sa ligne de crédit.

Extension du cash pooling au continent américain

Le cash *pooling* mis en place en Europe en 2009 a été étendu au cours de l'exercice 2010 aux filiales américaines et mexicaines du Groupe Teleperformance permettant ainsi d'optimiser la trésorerie du Groupe.

Prêts accordés en 2010

Un prêt de 30 millions de livres sterling a été octroyé à la filiale MM Teleperformance afin de lui permettre le financement de l'acquisition de la société beCogent.

Par ailleurs, la société Teleperformance a accordé à sa filiale au Brésil SPCC un prêt d'un montant de 15,4 millions de réals, destiné à financer sa croissance.

6.1.2.1.3 Autres opérations

Dépréciation des titres

Les travaux d'évaluation du portefeuille « titres de participation » au 31 décembre 2010 ont conduit à doter une provision de 20 millions d'euros sur les titres de participation Teleperformance France portant ainsi la provision sur ses titres à 120 millions d'euros et à reprendre en totalité la provision de 11 millions d'euros dotée en 2008 sur la filiale brésilienne SPCC.

Carry back

Le résultat fiscal d'ensemble se traduisant par une perte de 55,5 millions d'euros en 2010, la société Teleperformance a effectué un report en arrière de ce déficit à hauteur de 19,7 millions d'euros, le solde de 35,8 millions d'euros étant reporté en avant.

Le report en arrière du déficit a permis d'enregistrer une créance de carry back d'un montant de 6,6 millions d'euros.

6.1.2.1.4 Capitaux propres

Le capital social au 31 décembre 2010 est composé de 56 598 048 actions d'une valeur nominale de 2,50 euro.

Il a été distribué en juin 2010 un dividende de 0,33 euro par action.

6.1.2.1.5 Conditions d'emprunt et structure de financement

Le montant des dettes financières s'élève au 31 décembre 2010 à 192 millions d'euros, dont 48,7 millions d'euros correspondent au montant de la ligne de crédit syndiqué utilisée à cette date et 137,6 millions d'euros correspondant aux soldes créditeurs des filiales participant au *cash pooling*.

La Société, au 31 décembre 2010, respecte l'ensemble des ratios financiers auxquels elle est soumise.

6.1.2.1.6 Tableau d'échéance des dettes fournisseurs

La Société a mis en application à compter du 1er janvier 2009 les recommandations édictées par la loi L.M.E. du 4 août 2008 en matière de délai de paiement. En application de l'article D. 441-4 du Code de commerce, le tableau ci-dessous résume la décomposition du solde des dettes fournisseurs par date d'échéance au 31 décembre 2010.

Type de fournisseur	à échoir dans 1 mois	overdue + 0 à 30 jours	overdue + 30 à 60 jours	overdue + 60 à 90 jours	overdue + 90 à 120 jours	overdue + 120 jours	**Total**
2010							
Intragroupe	386	0	4 120	335	314	754	5 909
Tiers externe	0	0	200	54	24	150	428
Total	**386**	**0**	**4 320**	**389**	**338**	**904**	**6 337**
2009							
Intragroupe	1 783	228	382	508	2 718	0	5 619
Tiers externe	95	43	32	69	103	0	342
Total	**1 878**	**271**	**414**	**577**	**2 821**	**0**	**5 961**

6.1.2.1.7 Trésorerie

La Société dispose au 31 décembre 2010 d'une trésorerie nette de 53,3 millions d'euros, contre 45,2 millions d'euros au 31 décembre 2009.

L'augmentation nette de 8,1 millions d'euros s'analyse comme suit :

Flux net de trésorerie généré par l'activité	39,0
Flux net décaissé au titre d'investissements corporels et incorporels	-2,2
Flux net décaissé au titre d'investissements financiers	-22,8
Augmentation nette des dettes financières	12,8
Dividendes versés	-18,7
Total	**8,1**

Il est à noter que la trésorerie présentée dans le tableau des flux intègre les soldes des comptes de « *cash pooling* » qui enregistrent, sur l'exercice 2010, une variation négative de 91,9 millions d'euros.

6.1.2.2 Résultat

Le montant du chiffre d'affaires s'établit à 40,9 millions d'euros contre 39,9 millions d'euros en 2009, en augmentation de 1,0 million d'euros.

Il se décompose comme suit :

	2010	2009
Redevances perçues des filiales	38,6	37,5
Activité commerciale		0,2
Autres revenus (dont locations immobilières)	2,3	2,2

Le résultat d'exploitation fait ressortir un profit de 14,1 millions d'euros en 2010 contre 16,4 millions d'euros en 2009.

Le résultat financier d'un montant positif de 9,0 millions d'euros en 2010 contre une charge de 81,8 millions d'euros en 2009 se décompose comme suit :

	2010	2009
Dividendes	13,1	12
Intérêts financiers (net)	3,1	3
Provisions pour dépréciation (net)	-10	-98,2
Différence de change	2,8	1,4

Le montant net des provisions pour dépréciation intègre une provision de 20 millions d'euros, qui a été constatée sur la valeur des titres de la filiale Teleperformance France ainsi qu'ne reprise de provision de 11 millions d'euros sur les titres de la filiale brésilienne SPCC.

Le résultat courant fait ressortir en final un profit de 23,2 millions d'euros, contre une perte de 65,4 millions d'euros en 2009.

Le résultat exceptionnel se solde par un produit net de 22,1 millions d'euros, correspondant pour l'essentiel à la plus value constatée sur la cession des titres de la société Telephilippines.

Après un impôt sur les sociétés représentant une charge de 6,5 millions d'euros, le résultat net fait ressortir un profit de 38,7 millions d'euros contre une perte de 54,4 millions d'euros en 2009.

Résultats financiers au cours des 5 derniers exercices

		2006	2007	2008	2009	2010
I	**Situation financière en fin d'exercice**					
	Capital social	118 014 183	138 458 777	140 957 117	141 490 120	141 495 120
	Nombre d'actions émises	47 205 673	55 383 511	56 382 847	56 596 048	56 598 048
	Nombre maximal d'actions futures à créer :					
	– par exercice de droit de souscription	1 633 760(*)	745 250(*)	201 218(*)		
	– par attribution d'actions gratuites	826 666(**)	850 066(**)	27 400(**)	3 000(**)	
	– par conversion d'obligations	7 882 875				
II	**Résultat global des opérations effectives**					
	Chiffre d'affaires hors taxes	34 600 546	34 752 423	33 104 256	39 907 668	40 941 079
	Résultat avant impôt, amortissements et provisions	45 253 264	180 176 951	71 025 196	32 833 991	52 799 348
	Impôt sur les bénéfices	5 028 802	9 529 495	-6 327 167	-8 712 052	6 549 048
	Résultat après impôt, amortissements et provisions	48 650 339	166 457 238	57 619 190	-54 413 250	38 746 473
	Résultat distribué	17 466 099	24 368 745	24 808 459	18 676 696	18 676 696
III	**Résultat des opérations réduit à une seule action**					
	Résultat après impôt, mais avant amortissements et provisions	0,85	3,08	1,37	0,73	0,82
	Résultat après impôt, amortissements et provisions	1,03	3,01	1,02	-0,96	0,68
	Dividende versé à chaque action	0,37	0,44	0,44	0,33	0,33
IV	**Personnel**					
	Nombre de salariés	31	31	33	40	39
	Montant de la masse salariale	3 967 838	5 623 349	11 708 210	3 394 931	7 083 390
	Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (sécurité sociale, œuvres sociales)	1 455 022	2 015 442	3 402 558	1 396 343	1 560 927

(*) Après autorisation donnée au directoire de consentir des options de souscription d'actions (AGE du 25 juin 2001 et du 24 juin 2004).

(**) Après autorisation donnée au directoire d'octroyer des actions gratuites (AGE du 1er juin 2006).

6.1.3 Tendances et perspectives

6.1.3.1 Perspectives

Le début de l'année s'annonce contrasté pour plusieurs raisons :

– Le profil de l'année permet d'envisager, au premier semestre, une amélioration des performances au regard de l'année de référence 2010. Le faible niveau d'activité de 2010 au premier semestre, l'impact en année pleine du premier plan en France ainsi que le début des départs de salariés au titre du second plan, constituent des éléments positifs au regard de l'activité.

– Dans le même temps, l'amélioration de la tendance de l'activité enregistrée en fin d'année, notamment aux Etats-Unis et au Brésil, permet de tabler sur une amélioration de l'activité et des résultats.

– En revanche, les évènements intervenus en début d'année, tant en Tunisie qu'en Egypte, auront un impact sur le Groupe. Bien que marginal à l'échelle du Groupe, cet impact sera réel sur l'activité du premier semestre.

– Enfin, le Groupe est toujours confronté à des difficultés de marchés sur les principaux pays européens (Grande-Bretagne, Espagne, Italie, France et Allemagne) qui souffrent à des degrés divers d'un environnement fragile et d'une concurrence débridée.

Le Groupe envisage cependant une augmentation de son activité résultant de l'effet en année pleine de l'amélioration constatée au dernier trimestre de l'année dernière et table sur une croissance à taux de change et périmètre constant comprise entre 2,5 % et 5 %. De plus, la mise en œuvre du second plan de transformation en France permet d'envisager, toutes choses égales par ailleurs, une amélioration mécanique de la rentabilité appréciée au niveau de l'EBITA (hors éléments non récurrents) d'environ 0,5 point du chiffre d'affaires de sorte à atteindre pour l'ensemble de l'année 2011 un chiffre supérieur ou égal à 9 %.

6.1.3.2 Risques et incertitudes

Les activités du Groupe sont soumises aux risques des marchés (sensibilité aux paramètres économiques et financiers), ainsi qu'au risque politique et géopolitique lié à sa présence mondiale.

Une description détaillée de ces risques figure au paragraphe 1.4 « *Facteurs de risque* » du présent rapport annuel.

6.1.4 Autres informations

6.1.4.1 Effectif et rémunérations – Loi N.R.E.

Les informations présentées ci-dessous sont relatives à l'ensemble des sociétés incluses dans le périmètre du Groupe (au 31 décembre).

Répartition de l'effectif moyen par zone

	2010		2009	
	Effectif	Charges de personnel	Effectif	Charges de personnel
Anglophone Asie Pacifique	38 360	492 980	37 162	438 102
Ibérico – LATAM	44 328	388 934	33 532	293 964
Europe continentale	32 038	553 264	29 908	552 112
Holdings	46	11 938	54	9 625
Total	**114 772**	**1 447 116**	**100 656**	**1 293 803**

Répartition de l'effectif moyen par sexe

	2010	2009
Hommes	52 423	48 252
Femmes	62 349	52 404
Total	**114 772**	**100 656**

Répartition de l'effectif moyen par catégorie

	2010			2009		
	Cadres	Employés	Total	Cadres	Employés	Total
CDI	6 292	84 838	91 130	5 593	74 726	80 319
CDD	322	17 766	18 088	271	14 579	14 850
Sous-total	**6 614**	**102 604**	**109 218**	**5 864**	**89 305**	**95 169**
Intérim	18	5 536	5 554	24	5 463	5 487
Total	**6 632**	**108 140**	**114 772**	**5 888**	**94 768**	**100 656**

Evolution de l'effectif total par catégorie au cours de l'exercice 2010

	CDI	CDD	Intérim	Total
Cadres				
au 01/01/2010*	5 669	281	78	6 028
Périmètre	120	26	0	146
Embauches	935	111	4	1 050
Suppression de postes	-100	0	-1	-101
Mutations	387	-64	-67	256
Autres départs	-340	-33	-1	-374
au 31/12/2010	6 671	321	13	7 005
Employés				
au 01/01/2010*	78 788	20 127	7 083	105 998
Périmètre	4 025	-60	82	4 047
Embauches	29 139	4 204	2 661	36 004
Suppression de postes	-1 395	-85	-389	-1 869
Mutations	68	767	-1 091	-256
Autres départs	-16 057	-1 291	-1 572	-18 920
au 31/12/2010	94 568	23 662	6 774	125 004
Total des salariés				
au 01/01/2010	**84 457**	**20 108**	**7 161**	**112 026**
au 31/12/2010	**101 239**	**23 983**	**6 787**	**132 009**

Dont handicapés	Total
(cadres et employés confondus)	
au 01/01/2010*	541
Périmètre	26
Embauches	81
Suppression de postes	-3
Mutations	0
Autres départs	-21
au 31/12/2010	624

* *La répartition cadre / non cadre au 1er janvier 2010 a été corrigée suite à l'obtention courant 2010 des chiffres définitifs de nos filiales.*

Information sur la division centre de contacts France seulement :

La division centre de contacts France est composée de 5 entités légales disposant de 22 sites répartis sur le territoire français et ayant un effectif d'environ 6 400 personnes au 31 décembre 2010.

Les indicateurs suivants s'appliquent à l'exercice 2010 :

– Durée du temps de travail : la règle générale concernant l'horaire moyen hebdomadaire d'un salarié à temps plein – toutes catégories confondues – est de 35 heures. Le nombre d'heures supplémentaires rémunérées entre 125 et 200 % s'est élevé à 106 997.

– Absentéisme : hors congés payés et RTT, le nombre total de journée d'absence comptabilisées en 2010 sur l'ensemble des centres de contacts France – toutes catégories confondues – s'est élevé à 393 572, dont 43,53 % pour maladie/maternité, 2,32 % pour accidents/trajet et 54,15 % pour d'autres causes.

– Avantages sociaux : le budget global consacré par les centres de contacts France aux avantages sociaux s'est élevé en 2010 à 5 190 K€ dont 67,78 % en matière de restauration, 14,77 % de subventions aux comités d'entreprise, 7,96 % en matière de transport et 9,49 % en matière de logement.

La division « centre de contacts » France a fait l'objet de deux plans de départ volontaires initiés en 2009, dans le cadre d'un projet de redéploiement du dispositif de production Teleperformance Centre-Est et qui ont été mis en œuvre en février 2010. Ces plans ont touché 563 personnes.

Cependant, ces premières actions de contrôle des coûts (optimisation des structures et plan de départs volontaires) initialisées en 2009 n'ont pas été suffisantes pour permettre le rétablissement de l'activité en France dans un contexte économique perturbé, et la dégradation de celle-ci s'est poursuivie, mettant les sociétés françaises en situation de surcapacité de production structurelle.

En conséquence, un plan de sauvegarde pour l'emploi a été annoncé courant 2010 et porte sur un peu plus de 600 personnes. Ce plan vise non seulement à ajuster les effectifs au niveau de l'activité prévisionnelle mais aussi à rationaliser le dispositif de production.

6.1.4.2 Détention du capital

Conformément à l'article L. 233-13 nouveau du Code de commerce, et compte tenu des informations reçues en application des articles L. 233-7 et L. 233-12 dudit code, nous vous indiquons qu'à notre connaissance il n'y a plus de personnes physiques et morales détenant plus de 5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 1/3, 50 %, 2/3, 90 % ou 95 % du capital ou des droits de vote aux assemblées générales de la Société.

Depuis notre dernier rapport sur l'exercice 2009, la société GIM Dassault ne détient plus que 1,86 % du capital et 1,78 % des droits de vote de la Société.

6.1.4.3 Participation des salariés au capital

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-102 du Code de commerce, nous vous indiquons qu'au 31 décembre 2010, le personnel de la Société et le personnel des sociétés qui lui sont liées au sens de l'article L. 225-180 du Code de commerce ne détient aucune participation dans le capital de la Société.

6.1.4.4 Affectation du résultat

Nous soumettons à votre approbation l'affectation suivante du résultat de l'exercice 2010 :

(en euros)	
Bénéfice de l'exercice	38 746 473,33
Report à nouveau antérieur	956 884,91
Total à affecter	39 703 358,24
Affectation à la réserve légale	53 800,25
Bénéfice distribuable	39 649 557,99
Dividende global*	18 677 355,84
Solde au compte de report à nouveau	20 972 202,15

* *Correspondant à un dividende de 0,33 euros par action sur la base des 56 598 048 actions de la Société existantes au 31 décembre 2010.*

Il sera versé un dividende de 0,33 € par action, aux 56 598 048 actions de la Société existantes au 31 décembre 2010.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-210 du Code du commerce, le montant du dividende correspondant aux actions auto-détenues par la Société à la date de mise en paiement sera affecté au compte « Report à nouveau ».

Conformément à l'article 158-3-2 du CGI, les personnes physiques fiscalement domiciliées en France qui n'auront pas opté pour le prélèvement à la source de l'impôt sur le revenu bénéficieront, pour leur impôt sur le revenu, d'une réfaction de 40 % sur le dividende net versé après déduction des prélèvements sociaux (loi de finances pour 2008).

Il est rappelé qu'il a été versé au titre des trois derniers exercices :

Exercice	Dividende	*Réfaction IR pour les personnes physiques résidant en France (sauf option pour le prélèvement libératoire à 18 %)*
2009	0,33 €	40 %
2008	0,44 €	40 %
2007	0,44 €	40 %

6.1.4.5 Achat par la Société de ses actions

Pour satisfaire aux obligations de l'article L. 225-211 du Code de commerce, nous vous précisons les informations suivantes concernant le déroulement des programmes de rachat autorisés par les assemblées du 3 juin 2008, 29 mai 2009 et 2 juin 2010.

Le programme de rachat d'actions n'a été utilisé que dans le cadre d'un contrat de liquidité géré par la société Oddo qui a été mis en place à compter du 8 janvier 2007 en conformité avec la charte de déontologie de l'AFEI approuvée par l'autorité des marchés financiers.

Les moyens qui ont été affectés au compte de liquidité lors de la mise en place du contrat de liquidité comprenaient des liquidités pour un montant de 2 millions d'euros, ainsi que les 1 500 actions provenant d'un précédent programme de rachat.

Situation au 31 décembre 2010

	Nombre de titres	Valeur comptable	Valeur de marché
Actions détenues	40 000	983 527 €	1 010 000 €
Liquidité		1 630 681 €	1 630 681 €

Transactions réalisées en 2010 dans le cadre :

	Nombre de titres	Valeur comptable	Valeur de marché unitaire
■ du contrat du 2 juin 2010			
acquisitions	442 644	9 405 204 €	21,25
cessions	476 644	10 233 106 €	21,47
■ du contrat du 29 mai 2009			
acquisitions	458 992	11 183 382 €	24,36
cessions	439 992	10 763 752 €	24,46
■ Total des transactions réalisées durant l'année 2010			
acquisitions	901 636	20 588 586 €	22,83
cessions	916 636	20 996 858 €	22,91

6.1.4.6 Options de souscription d'actions consenties par la Société

Néant.

6.1.4.7 Attributions gratuites d'actions à émettre consenties par la Société sur autorisation de l'assemblée générale extraordinaire du 1er juin 2006

Le directoire a procédé à l'attribution gratuite définitive de 2 000 actions au 10 janvier 2010 par voie d'augmentation du capital social, lesquelles doivent être conservées par le dernier attributaire en compte nominatif pur jusqu'au 10 janvier 2012.

Il n'existe plus de plan d'attribution gratuite d'actions de la Société en cours de validité.

6.1.4.8 Options de souscription d'actions consenties par des sociétés contrôlées majoritairement par la Société

Conformément aux dispositions des derniers alinéas des articles L. 225-180 et L. 225-197-2 du Code de commerce, nous vous informons qu'il n'existe aucun plan d'options de souscription d'actions mis en place par les sociétés contrôlées majoritairement, directement ou indirectement, par Teleperformance.

6.1.4.9 Prises de participations significatives et prises de contrôle

En application de l'article L. 233-7 du Code de commerce, nous vous informons qu'aucune prise de participation significative et prise de contrôle directe ou indirecte n'est intervenue au cours de l'exercice 2010 dans des sociétés ayant leur siège social en France.

6.1.4.10 Mandataires sociaux

Les informations requises par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce concernant les rémunérations et avantages en natures versés durant l'exercice 2010 à chaque mandataire social, tant par Teleperformance que par des sociétés contrôlées par cette dernière au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce, figurent aux paragraphes 2.2.1.1 « *Rémunération des membres du conseil de surveillance* » et 2.2.1.2 « *Rémunération des membres du directoire* » du présent rapport annuel.

Enfin, vous trouverez les informations communiquées par les membres du directoire et du conseil de surveillance, concernant les mandats ou fonctions exercées par chacun d'eux dans toutes sociétés, françaises et étrangères, respectivement, au paragraphe 2.1.1.2.1 « *Autres mandats exercés par les membres du conseil de surveillance* » et au paragraphe 2.1.2.2.1 « *Autres mandats exercés par les membres du directoire* » du présent rapport annuel.

6.1.4.11 Etat récapitulatif des opérations sur titres réalisées par les mandataires sociaux entre le 27 février 2010 et le 26 février 2011

L'information relative aux opérations sur titres réalisées par les mandataires sociaux figure au paragraphe 2.1.1.2.2.2 « *Opérations sur titres réalisées au cours de l'exercice 2010* » et 2.1.2.2.2.2 « *Opérations sur titres réalisées au cours de l'exercice 2010* » du présent rapport annuel.

6.1.4.12 Délégations accordées au directoire en matière d'augmentation de capital (article L. 255-100 du Code de commerce)

Aucune des délégations accordées par l'assemblée générale extraordinaire du 2 juin 2010 dans ses résolutions 14, 15, 16, 17 et 18 n'a été mise en œuvre par le directoire à la date du présent rapport annuel.

Les délégations de compétence en cours accordées au directoire en matière d'augmentation de capital sont mentionnées au paragraphe 1.8.2.2 « *Capital autorisé* » du présent rapport annuel.

6.1.4.13 Evènements intervenus entre la date de clôture des comptes et la date du rapport de gestion

Il convient de signaler que les évènements de janvier et février 2011 intervenus respectivement en Tunisie et en Egypte peuvent avoir des conséquences sur l'activité du Groupe.

A la suite de ces évènements, et notamment consécutivement à l'instauration de couvre-feux et de fermetures temporaires de certains réseaux de communication, les activités du Groupe dans ces pays ont été perturbées.

L'impact de ces évènements est à ce jour relativement marginal du fait d'une durée assez courte de ces perturbations (une semaine à 10 jours) et de la capacité du Groupe à maintenir ses opérations vis-à-vis de ses clients.

6.1.4.14 Informations requises par l'article L. 225-100-3 du Code de commerce

Les informations requises par l'article L. 225-100-3 du Code de commerce figurent aux paragraphes 1.8 « *Renseignements concernant la Société* » et 3.1 « *Répartition du capital et des droits de vote* » du présent rapport annuel.

Il n'existe pas d'autres éléments que ceux indiqués dans les chapitres précités susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique.

Nous vous remercions de bien vouloir adopter les résolutions qui vous sont présentées.

Le directoire

6.2 Rapport du directoire à l'assemblée

Mesdames, Messieurs,

Nous souhaitons soumettre à votre approbation, dans le cadre des résolutions extraordinaires qui sont soumises à votre assemblée, les décisions, délégations et autorisations ci-après.

Modification du mode de gestion de la Société (13ème résolution)

Nous vous proposons tout d'abord de décider de modifier le mode de gestion de la Société pour adopter à compter de ce jour le mode de gestion de la société anonyme à conseil d'administration.

Ce mode de gestion est plus approprié au mode de fonctionnement et à l'évolution de la Société. L'instauration d'un conseil d'administration permet en effet d'intéresser et d'associer plus étroitement les représentants des actionnaires aux décisions stratégiques de la Société : le conseil d'administration a un véritable rôle de décision que n'a pas le conseil de surveillance ; il détermine les orientations de l'activité de la Société et peut se saisir de toute question intéressant la vie sociale, alors que le conseil de surveillance se contente de surveiller la gestion de la Société, et les décisions de gestion du directoire, sans pouvoir s'immiscer ni participer à la gestion.

Le conseil d'administration contrôle la direction générale de la Société de la même manière que le conseil de surveillance, puisqu'il nomme (et peut aussi révoquer) le Président du conseil d'administration, le directeur général et les directeurs généraux délégués, et autorise de la même manière les conventions réglementées. Il a donc également un rôle de surveillance et de contrôle.

Le conseil d'administration peut aussi, à tout moment, modifier la composition de la direction générale en passant de la dissociation des fonctions au cumul des fonctions de Président et de directeur général, et inversement ; il peut aussi nommer à toute époque tout nouveau directeur général délégué (dans la limite de cinq) si l'intérêt et le développement de la Société le nécessitent.

A contrario, le directoire est plus rigide, puisqu'il suppose une collégialité constante et de ce fait plus contraignante ; cette collégialité n'existe pas dans la direction générale mise en place par le conseil d'administration, lequel peut définir les rôles précis des différents directeurs généraux délégués en accord et concertation avec le directeur général.

Enfin, le conseil d'administration dispose de plus de possibilités pour l'organisation de comités, lesquels peuvent comprendre des personnes prises en dehors des administrateurs (article R. 225-29 du Code de commerce), alors que, légalement, les comités du conseil de surveillance ne peuvent être composés que de membres du conseil de surveillance (article R. 225-56 du Code de commerce).

La gestion de la Société par un conseil d'administration est donc plus souple et se révèle aujourd'hui plus adaptée au fonctionnement de la Société et de ses filiales françaises et étrangères.

Adoption des statuts de la Société sous la forme d'une société à conseil d'administration (14ème résolution)

Il vous est ensuite proposé d'adopter le texte des nouveaux statuts de la Société proposés par le directoire, dont vous avez pu prendre connaissance dans les conditions légales et, en particulier, sur le site de la Société et en conséquence d'adopter purement et simplement le texte des nouveaux statuts préparé par le directoire avec l'accord du conseil de surveillance, lequel constituera le pacte social régissant la Société. Aucune modification n'a été apportée aux statuts, hormis la modification du mode de gestion et l'instauration de censeurs

Les statuts prévoient donc un conseil d'administration composé de huit membres au moins et de dix-huit au plus. Le conseil d'administration disposera des pouvoirs prévus par la loi et pourra organiser comme il l'entend, en fonction de l'intérêt social, la direction générale de la Société, en déterminant librement le mode de fonctionnement (cumul ou dissociation des fonctions de Président du conseil d'administration et de Directeur général).

Il est également prévu la nomination possible d'un ou plusieurs censeurs, lesquels pourront assister aux délibérations du conseil d'administration et de ses comités avec voix simplement consultative. Leur nomination et la fixation éventuelle de leur rémunération sera de la compétence de l'assemblée générale ordinaire.

Constatation de la modification du mode de gestion (15ème résolution)

Aux termes de cette résolution, il vous est demandé, en conséquence de l'adoption des 13ème et 14ème résolutions ci-dessus, de constater que seront définitifs et prendront effet à l'issue de l'assemblée :

- l'adoption du nouveau mode de gestion de la Société sous la forme d'une société anonyme à conseil d'administration ;
- le texte des nouveaux statuts de la Société sous la forme d'une société anonyme à conseil d'administration ;
- l'expiration des mandats des membres du directoire et des mandats des membres du conseil de surveillance.

Toutes les autorisations et délégations conférées antérieurement au directoire, soit par l'assemblée, soit par décisions d'assemblées précédentes et qui ne seraient pas renouvelées ou modifiées ci-après, seront, de plein droit, dévolues uniquement au conseil d'administration.

Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet d'annuler, dans la limite de 10 % par période de 24 mois, des actions propres détenues par la Société (32ème résolution)

Il vous est proposé d'autoriser le conseil d'administration (si vous agréez préalablement la modification du mode de gestion), à annuler, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, tout ou partie des actions de la Société acquises par elle au titre de la mise en œuvre de l'autorisation qui serait donnée à la 31ème résolution de la présente assemblée générale ou déjà détenues par elle dans le cadre d'autorisations antérieures, dans la limite de 10 % du nombre total d'actions par période de 24 mois, en imputant la différence entre la valeur d'achat des titres annulés et leur valeur nominale sur les primes et réserves disponibles.

Conformément à la loi, la durée de validité de cette autorisation sera de 26 mois, annulant pour la période non écoulée et remplaçant celle accordée par l'assemblée du 2 juin 2010.

Délégation de compétence au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social par incorporation de réserves (33ème résolution)

Nous vous demandons de bien vouloir déléguer à votre conseil d'administration la compétence de décider de procéder à une ou plusieurs augmentations du capital social par incorporation de réserves, de bénéfices, de primes ou autres sommes dont la capitalisation serait admise, sous forme d'attribution d'actions gratuites et/ou d'élévation du nominal des actions existantes, dans la limite d'une somme globale de 142 millions d'euros, à laquelle s'ajoutera, le cas échéant, conformément à la loi, le montant supplémentaire des actions à émettre pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société.

Conformément à la loi, la durée de validité de cette autorisation sera de 26 mois, annulant pour la période non écoulée et remplaçant celle accordée par l'assemblée du 2 juin 2010.

Délégation de compétence au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires (34ème résolution)

Pour permettre à votre Société de faire appel au marché financier si nécessaire, notamment afin de poursuivre la stratégie de développement du groupe et de faire face aux investissements technologiques indispensables, il vous est proposé de déléguer à votre conseil d'administration la compétence de décider de procéder à l'augmentation du capital social avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en une ou plusieurs fois et aux époques qu'il appréciera.

L'augmentation du capital social pourra être réalisée par l'émission d'actions ordinaires de la Société et de toutes valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme, au capital de la Société ou d'une filiale du groupe dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social, dans la limite d'un montant nominal maximal de 40 millions d'euros ; ce montant pourra être augmenté s'il y a lieu, conformément à la loi, du montant nominal des actions à émettre pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société. Sur ce montant s'imputera le montant nominal des augmentations de capital réalisées, le cas échéant en vertu de la 35ème résolution.

La délégation qui vous est soumise ne s'étend pas à l'émission de titres de créances associés à des titres de capital et ne concerne exclusivement que l'émission de titres de capital ou donnant accès au capital.

Conformément à la loi, l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital emportera de plein droit renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la Société auxquelles donnent droit les valeurs mobilières susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation.

Conformément à la loi, la durée de validité de cette délégation sera de 26 mois, annulant pour la période non écoulée et remplaçant celle accordée par l'assemblée du 2 juin 2010 ayant le même objet.

Les actionnaires auront proportionnellement au montant de leurs actions un droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires et valeurs mobilières susceptibles d'être émises en vertu de cette délégation. Votre conseil d'administration pourra en outre conférer aux actionnaires un droit de souscription à titre réductible que ces derniers pourront exercer proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et dans la limite de leurs demandes.

Votre conseil d'administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation, pour mettre en œuvre cette délégation dans les conditions fixées par la loi, et modifier les statuts en conséquence. Si cette délégation est mise en œuvre, votre conseil d'administration mettra à la disposition des actionnaires un rapport complémentaire décrivant les modalités précises de l'émission.

Délégation de compétence au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de l'une de ses filiales avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires mais avec délai de priorité des actionnaires (35ème résolution)

L'intention de votre Société est, en cas d'appel au marché financier, d'utiliser prioritairement la délégation de compétence avec maintien du droit préférentiel de souscription. Toutefois, l'évolution des marchés financiers et certaines situations particulières peuvent conduire, voire contraindre, votre Société à ne pas pouvoir bénéficier d'opportunités suffisantes pour procéder à l'augmentation du capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires.

C'est pourquoi votre Société vous propose de déléguer également à votre conseil d'administration la compétence de décider de procéder à l'augmentation du capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en une ou plusieurs fois et aux époques qu'il appréciera, par l'émission exclusive de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou d'une société dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital (filiale ou sous-filiale).

Il vous est proposé de décider de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux valeurs mobilières qui pourront être émises en vertu de la présente délégation, étant précisé que le conseil d'administration imposera au profit des actionnaires une faculté de souscription par priorité sur tout ou partie de l'émission de trois jours.

Il est proposé à votre assemblée :

– de fixer à 40 millions d'euros le montant nominal maximum du capital susceptible d'être augmenté dans le cadre de cette délégation, lequel s'impute sur le montant nominal de l'augmentation de capital prévue à la 34ème résolution ;

– de fixer à 400 millions d'euros le montant maximum des valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital de la Société qui pourront être, le cas échéant, émises en vertu de la présente délégation, lesquelles pourront consister en des titres de créances ou être associées à l'émission de tels titres.

Conformément à la loi, les valeurs mobilières émises en vertu de cette délégation emporteront de plein droit, au profit des titulaires de ces valeurs mobilières susceptibles d'être émises et donnant accès, immédiatement ou à terme, à des titres de capital de la Société, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres de capital auxquels lesdites valeurs mobilières pourront donner droit.

Si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission de valeurs mobilières donnant accès au capital, le conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés suivantes : limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne, au moins, les trois-quarts de l'émission décidée ou répartir librement tout ou partie des titres non souscrits.

Le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée le cas échéant de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au montant minimum autorisé par les dispositions légales et règlementaires applicables au jour de l'émission, après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance.

Il vous est proposé, dans le cadre de cette délégation, d'autoriser le conseil d'administration, en cas de demandes excédentaires, à augmenter le plafond maximum de la ou des augmentations de capital dans la limite de 15 % de l'émission initiale, dans les conditions prévues par les dispositions de l'article L. 225-135-1 du Code de commerce.

Tous pouvoirs seraient donnés au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation conformément à la loi, à l'effet de mettre en œuvre la délégation, procéder à la réalisation des émissions et modifier les statuts en conséquence.

Conformément à la loi, la durée de validité de cette délégation sera de 26 mois.

Délégation de compétence au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, dans la limite de 10 % du capital, pour rémunérer des apports en nature (36ème résolution)

Il vous est également demandé de déléguer au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, la compétence de décider, sur le ou les rapports d'un commissaire aux apports, de procéder à une ou plusieurs augmentations du capital social, par l'émission d'actions ordinaires de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables.

Conformément à la loi, le plafond du montant de l'augmentation de capital, immédiate ou à terme, susceptible de résulter des émissions réalisées en vertu de la présente délégation sera limité à 10 % du capital social.

Cette délégation entraine la suppression, au profit des porteurs des titres ou valeurs mobilières, objet des apports en nature, du droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires ainsi émises ; de même, cette délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit.

Conformément à la loi, la durée de validité de cette délégation sera de 26 mois, annulant pour la période non écoulée et remplaçant celle accordée par l'assemblée du 2 juin 2010 ayant le même objet.

Autorisation au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions de performance au profit de salariés ou dirigeants de la Société et du Groupe (37ème résolution)

Afin d'intéresser les salariés aux résultats de la Société et du groupe, de les fidéliser et de les récompenser de leur implication dans la croissance de la Société et du Groupe, votre Société souhaite pouvoir procéder à des attributions gratuites d'actions à leur profit, et le cas échéant à certains de ses dirigeants, soit de la Société, soit de ses filiales.

A cet effet, nous vous proposons donc d'autoriser votre conseil d'administration à procéder, en une ou plusieurs fois, au profit des membres du personnel salarié de la Société, ou de certaines catégories d'entre eux et/ou au profit des dirigeants de la Société ainsi qu'aux membres du personnel salarié et aux dirigeants de filiales, à l'attribution gratuite d'actions de la Société, existantes ou à émettre.

Le nombre total des actions qui pourront être attribuées ne pourra excéder deux pour-cent (2 %) du capital à la date de la décision de leur attribution, sachant que l'attribution définitive d'actions en vertu de cette résolution sera conditionnée à l'atteinte d'un ou plusieurs critères de performance, de croissance et de rentabilité, à déterminer par le Conseil d'administration.

Le conseil d'administration pourra procéder, à son choix et alternativement ou cumulativement, dans cette limite maximum, pour procéder soit à l'attribution d'actions provenant de rachats effectués par la Société dans le cadre de son programme de rachat, objet de la 31ème résolution à caractère ordinaire, soit à l'attribution d'actions à émettre par voie d'augmentation de capital ; à cet effet, il vous est donc demandé d'autoriser le conseil d'administration à augmenter le capital social du montant nominal maximum correspondant au nombre d'actions attribuées, et de prendre acte que, conformément à la loi, l'attribution des actions aux bénéficiaires désignés par le conseil d'administration emportera, au profit desdits bénéficiaires, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription sur les actions à émettre.

Les actions ne peuvent pas légalement être attribuées à leurs bénéficiaires avant l'expiration d'une période dite « d'acquisition » ; en outre, sauf exception précisée ci-après, les actions attribuées ne peuvent pas non plus être cédées par leurs bénéficiaires avant l'expiration d'une période dite de « conservation ».

L'autorisation prévoit de fixer à deux ans, à compter de la date à laquelle les droits d'attribution seront consentis par le conseil d'administration, la durée minimale de la période d'acquisition au terme de laquelle ces droits seront définitivement acquis à leurs bénéficiaires, étant rappelé que ces droits sont incessibles jusqu'au terme de cette période, conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-3 du Code de commerce (sauf en cas de décès ou d'invalidité du bénéficiaire).

De même, il est prévu de fixer à deux ans, à compter de leur attribution définitive, la durée minimale de conservation des actions par leurs bénéficiaires ; durant la période de conservation, les actions seront toutefois librement cessibles en cas de décès ou d'invalidité du bénéficiaire.

Toutefois, l'autorisation prévoit de déléguer au conseil d'administration la faculté d'apprécier l'opportunité de réduire ou de supprimer la durée minimale de conservation des actions par leurs bénéficiaires telle que précisée à l'alinéa précédent, à la condition que la période d'acquisition soit au moins égale à quatre ans ; cette disposition ne vise en pratique que les bénéficiaires non résidents fiscaux en France, pour lesquels un régime fiscal spécifique s'applique localement.

Il s'agit là des périodes légales minimum, votre conseil d'administration ayant toujours la possibilité, en fonction de l'intérêt de la Société, de fixer des périodes d'acquisition et de conservation plus longues.

En cas d'attribution aux dirigeants de la Société, votre conseil d'administration fixera impérativement des conditions de performance, afin de se conformer notamment aux recommandations du Code de gouvernance AFEP/MEDEF auquel la Société a adhéré. Si tous les salariés de la Société et au moins 90 % des salariés des filiales françaises ne sont pas attributaires des actions gratuites, le conseil d'administration mettra en place un mécanisme compensatoire dans les conditions prévues par les dispositions de l'article L. 225-197-6 du Code de commerce.

Un rapport spécial informera chaque année l'assemblée générale ordinaire des opérations réalisées conformément à la présente autorisation.

La durée de cette délégation serait fixée à trente-huit (38) mois conformément à la loi.

Délégation de compétence au conseil d'administration à l'effet de procéder à des augmentations de capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (38ème résolution)

Conformément à la loi, il vous est proposé de déléguer à votre conseil d'administration la compétence à l'effet de décider d'augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois, dans la limite d'un montant nominal maximum de deux millions d'euros, par l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société réservées aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe, dans les conditions prévues aux articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires en faveur de ces derniers.

En cas d'utilisation de cette délégation, le prix de souscription des actions à émettre sera, en application de l'article L. 3332-19 du Code du travail, fixé sur la base de la moyenne des cours cotés de l'action de la Société sur Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture des souscriptions, cette moyenne pouvant être diminuée d'une décote maximum de 20 %. Toutefois, votre conseil d'administration pourra substituer tout ou partie de la décote par l'attribution gratuite d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société, réduire ou ne pas consentir de décote, et ce dans les limites légales ou réglementaires.

Cette proposition vous est soumise afin de satisfaire aux obligations légales qui disposent que l'assemblée doit se prononcer sur une telle résolution lorsqu'il est soumis à son approbation une décision ou une délégation en vue de la réalisation d'une augmentation de capital. Toutefois, votre directoire n'estime pas opportun en l'état d'ouvrir le capital aux salariés de la Société dans le cadre d'un plan d'épargne d'entreprise.

La durée de validité de cette résolution, si elle est votée favorablement, sera de 26 mois, annulant pour la période non écoulée et remplaçant celle accordée par l'assemblée du 2 juin 2010 ayant le même objet.

Dévolution des délégations et autorisations au directoire en cas de non approbation du changement de mode de gestion (39ème résolution)

Dans le cas où votre assemblée n'approuverait pas la modification du mode de gestion par un conseil d'administration, objet des 13ème et 14ème résolutions, il vous est alors demandé de prendre acte que l'ensemble des délégations et autorisations objet des 32ème à 38ème résolutions seront de plein droit dévolues au directoire, lequel pourra les mettre en œuvre selon les conditions et modalités qui y sont proposées, avec faculté de subdélégation conformément à la loi.

6.3 Rapport du conseil de surveillance à l'assemblée

Mesdames, Messieurs,

Vous venez d'entendre la lecture du rapport du directoire sur l'activité et les comptes sociaux et consolidés du dernier exercice clos le 31 décembre 2010 de votre Société. Ces documents nous ont été communiqués dans les délais légaux et réglementaires.

Nous n'avons aucune observation à formuler sur les rapports et les comptes sociaux et consolidés présentés par le directoire, ni sur la gestion de la Société par ce dernier.

Par ailleurs, le directoire vous propose aujourd'hui de modifier le mode de gestion de votre Société, pour adopter celui de la société anonyme à conseil d'administration.

Votre conseil de surveillance a agréé les motifs de cette modification, lesquels vous sont exposés dans le rapport du directoire à l'assemblée extraordinaire, et a émis un avis favorable à la modification du mode de gestion au cours de sa séance en date du 25 février 2011.

Il est proposé à votre assemblée de nommer en qualité d'administrateur la plupart des membres du conseil de surveillance actuel, ainsi que Monsieur Daniel Julien, actuel Président du directoire, afin d'assurer une continuité dans la gestion de votre Société ; seul un nouveau membre, Monsieur Alain Boulet, vous est proposé en qualité de nouvel administrateur. Le conseil d'administration sera composé de plus de la moitié d'administrateurs indépendants.

Dans le cas où votre assemblée n'approuverait pas la modification du mode de gestion, il vous est alors proposé de renouveler les mandats de membres du conseil de surveillance de MM. Daniel BERGSTEIN, Bernard CANETTI et Jean GUEZ, dont les mandats viennent à expiration.

Il vous est enfin proposé d'allouer au Conseil de Surveillance pour l'exercice 2010 à titre de jetons de présence une somme globale annuelle de 227.000 euros. Il vous sera également proposé d'allouer pour l'exercice en cours, jusqu'à nouvelle décision, à titre de jetons de présence une somme globale annuelle de 250 000 euros. En cas d'approbation de la 13ème et 14ème résolution ce montant sera à répartir au titre de l'exercice 2011 entre les anciens membres du Conseil de surveillance et les nouveaux membres du Conseil d'administration. Ce montant sera valable pour l'exercice 2011 et, jusqu'à décision contraire, pour les exercices ultérieurs.

Enfin, votre conseil de surveillance a autorisé diverses conventions réglementées au cours de l'exercice écoulé. Ces conventions vous sont relatées et détaillées dans le rapport spécial des commissaires aux comptes.

Ce rapport a été approuvé par le conseil de surveillance dans sa séance en date du 25 février 2011.

Le conseil de surveillance

6.4 Rapports spéciaux des commissaires aux comptes

6.4.1 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les opérations relatives au capital prévues aux résolutions 32, 34, 35, 36 et 37 soumises à l'assemblée générale mixte du 31 mai 2011

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution des missions prévues par le Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur les opérations sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer.

1. Réduction de capital par annulation d'actions achetées (32ème résolution)

En exécution de la mission prévue à l'article L. 225-209 du Code de commerce, en cas de réduction de capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Votre directoire vous propose de déléguer au Conseil d'Administration – étant précisé que la 39ème résolution, en cas d'adoption, prévoit la dévolution au directoire des délégations et autorisations en cas de non approbation du changement de mode de gestion soumis à votre approbation à la 13ème résolution -, pour une période de 26 mois tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10 % de son capital, par période de 24 mois, les actions achetées au titre de la mise en œuvre d'une autorisation d'achat par votre société de ses propres actions dans le cadre des dispositions de l'article précité.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences conduisent à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée, qui n'est pas de nature à porter atteinte à l'égalité des actionnaires, sont régulières.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

2. Emission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec maintien et ou suppression du droit préférentiel de souscription (34ème, 35ème et 36ème résolutions)

En exécution de la mission prévue par le Code de commerce et notamment les articles L. 225-135 et suivants et L. 228-92, nous vous présentons notre rapport sur les propositions de délégations au conseil d'administration de différentes émissions d'actions ordinaires et de valeurs mobilières, opérations sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre directoire vous propose, sur la base de son rapport de déléguer au conseil d'administration – étant précisé que la 39ème résolution, en cas d'adoption, prévoit la dévolution au directoire des délégations et autorisations en cas de non approbation du changement de mode de gestion soumis à votre approbation à la 13ème résolution – pour une durée de 26 mois, la compétence pour décider des opérations suivantes et fixer les conditions définitives de ces émissions et vous propose le cas échant de supprimer votre droit préférentiel de souscription :

– Emission d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ou d'une société dont la société détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital social, avec maintien du droit préférentiel de souscription (34ème résolution),

– Emission, par offre au public, de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société ou d'une société dont la société détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital social, avec suppression du droit préférentiel de souscription (35ème résolution).

– Emission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société en vue de rémunérer des apports en nature (article L. 225-147) consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, dans la limite de 10 % du capital (36ème résolution)

Le montant nominal global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme ne pourra excéder les limites suivantes :

– 40 millions d'euros au titre de l'émission d'actions ordinaires et / ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec maintien du droit préférentiel de souscription (34ème résolution),

– 40 millions d'euros au titre de l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription (35ème résolution), étant précisé que ce montant s'impute sur le plafond précédent. Le montant nominal maximal des valeurs mobilières susceptible d'être émis au titre de la 35ème résolution ne pourra excéder 400 millions d'euros. Ces plafonds tiennent comptent du nombre supplémentaire de valeurs mobilières à créer dans le cadre de la mise en œuvre de la délégation visée à la 35ème résolution dans les conditions prévues à l'article L. 225-135-1 du Code de commerce.

Il appartient à votre directoire d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113, R. 225-114 et R. 225-117 du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription, et sur certaines autres informations concernant ces opérations, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du directoire relatif à ces opérations et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des émissions qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du directoire au titre de la 35ème résolution.

Par ailleurs, ce rapport ne précisant pas les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre dans le cadre de la mise en œuvre des 34ème et 36ème résolutions, nous ne pouvons pas donner notre avis sur le choix des éléments de calcul du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Le montant du prix d'émission des titres de capital à émettre n'étant pas fixé, nous n'exprimons pas d'avis sur les conditions définitives dans lesquelles les émissions seront réalisées et, *par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite dans la 35ème résolution.*

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'usage de ces autorisations par votre conseil d'administration en cas d'émissions d'actions ordinaires avec suppression du droit préférentiel de souscription et d'émissions de valeurs mobilières donnant accès au capital.

3. Attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre de votre société au profit de salariés et/ou dirigeants de la société et du groupe (37ème résolution)

En exécution de la mission prévue par l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, nous avons établi le présent rapport sur le projet d'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié de la société ou de certaines catégories d'entre eux, et / ou au profit des dirigeants, ainsi qu'aux membres du personnel salarié et aux dirigeants des sociétés ou des groupements d'intérêt économique liés à la société dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce.

Votre directoire vous propose d'autoriser le conseil d'administration – étant précisé que la 39ème résolution, en cas d'adoption, prévoit la dévolution au directoire des délégations et autorisations en cas de non approbation du changement de mode de gestion soumis à votre approbation à la 13ème résolution – pour une durée de 38 mois à attribuer gratuitement des actions existantes ou à émettre. Il lui appartient d'établir un rapport sur cette opération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier notamment que les modalités envisagées et données dans le rapport du directoire s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du directoire portant sur l'opération envisagée d'attribution gratuite d'actions.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 28 mars 2011

Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Christian Libéros
Associé

MG Sofintex
Membre de Deloitte Touche Tohmatsu

Pierre Marque
Associé

Laurent Odobez
Associé

6.4.2 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ou de valeurs mobilières réservées aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (38ème résolution)

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société et en exécution de la mission prévue par les articles L. 225-135 et suivants du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet de délégation au conseil d'administration de la compétence de décider d'augmenter le capital, en une ou plusieurs fois, par l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservées aux salariés adhérents à un plan d'épargne entreprise ou de groupe, pour un montant nominal maximal de deux millions d'euros, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Cette augmentation de capital est soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail.

Votre directoire vous propose, sur la base de son rapport, de déléguer au conseil d'administration – étant précisé que la 39ème résolution, en cas d'adoption, prévoit la dévolution au directoire des délégations et autorisations en cas de non approbation du changement de mode de gestion soumis à votre approbation à la 13ème résolution – pour une durée de 26 mois, la compétence de décider une ou plusieurs augmentations de capital et de renoncer à votre droit préférentiel de souscription. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de ces opérations.

Il appartient à votre directoire d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113, R. 225-114 et R. 225-117 du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant ces opérations, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du directoire relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des augmentations de capital qui seront décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission données dans le rapport du directoire.

Le montant du prix d'émission des titres de capital n'étant pas fixé, nous n'exprimons pas d'avis sur les conditions définitives dans lesquelles les éventuelles augmentations de capital seront réalisées et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'usage de cette autorisation par votre conseil d'administration.

Paris La Défense et Neuilly-sur-Seine, le 28 mars 2011

Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Christian Libéros
Associé

MG Sofintex
Membre de Deloitte Touche Tohmatsu

Pierre Marque
Associé

Laurent Odobez
Associé

6.5 Texte des résolutions présentées à l'assemblée générale du 31 mai 2011

DE LA COMPETENCE DE L'ASSEMBLEE GENERALE ORDINAIRE

1ère résolution – Approbation des comptes sociaux

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée générale ordinaire, après avoir pris connaissance :

- des rapports du directoire sur l'activité de la Société et des commissaires aux comptes sur les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2010 ;
- du rapport du conseil de surveillance ;
- approuve les comptes annuels arrêtés le 31 décembre 2010 tels qu'ils lui ont été présentés, se soldant par un bénéfice de 38 746 473,33 euros.

Elle approuve également les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports.

L'assemblée générale donne en conséquence aux membres du directoire quitus de l'exécution de leur mandat pour l'exercice écoulé.

Elle donne également quitus aux commissaires aux comptes pour l'accomplissement de leur mission.

2ème résolution – Approbation des comptes consolidés

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée générale ordinaire, après avoir pris connaissance des rapports du directoire sur l'activité du groupe et des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2010, approuve lesdits comptes faisant ressortir un bénéfice net global après impôt de 74 341 000 millions d'euros dont un bénéfice net part groupe de 71 887 000 millions d'euros.

3ème résolution – Convention et engagement réglementé

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée générale ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport spécial établi par les commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés par les articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce, approuve le cumul du contrat de travail de M. Michel PESCHARD ainsi que les rémunérations au titre de son contrat de travail, tels que mentionnés dans ce rapport.

4ème résolution – Convention et engagement réglementé

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée générale ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport spécial établi par les commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés par les articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce, approuve le cumul du contrat de travail de Mme Brigitte DAUBRY avec ses fonctions de Directeur Général, membre du directoire, tel que mentionné dans ce rapport.

5ème résolution – Convention et engagement réglementé

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée générale ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport spécial établi par les commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés par les articles L. 225-86 et suivants du Code de

commerce, approuve le cumul du contrat de travail de M. Olivier RIGAUDY avec ses fonctions de Directeur Général, membre du directoire, tel que mentionné dans ce rapport.

6ème résolution – Convention et engagement réglementé

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée générale ordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport spécial établi par les commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés par les articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce, approuve la souscription et la prise en charge par la Société d'une Police d'Assurance Individuelle Accident au profit des membres du Directoire.

7ème résolution – Affectation du résultat

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée générale ordinaire, sur proposition du directoire, et conformément à l'article L. 232-11 du Code de commerce, décide d'affecter le résultat de l'exercice 2010 de la manière suivante :

Bénéfice de l'exercice	38 746 473,33	euros
Report à nouveau antérieur	956 884,91	euros
Total à affecter	39 703 358,24	euros
Affectation à la réserve légale	53 800,25	euros
Bénéfice distribuable	39 649 557,99	euros
Dividende global	18 677 355,84	euros*
Solde au compte de report à nouveau	20 972 202,15	euros

* *Correspondant à un dividende de 0,33 euro par action sur la base des 56 598 048 actions de la Société existantes au 31 décembre 2010. Le bénéfice correspond aux dividendes non versés en raison des actions que détiendrait la Société sur elle-même lors de la mise en paiement sera affecté au compte « report à nouveau ».*

La mise en paiement aura lieu le 9 juin 2011.

L'assemblée générale décide que conformément aux dispositions de l'article L. 225-210 du Code du commerce, le montant du dividende correspondant aux actions autodétenues par la Société à la date de mise en paiement sera affecté au compte « Report à nouveau ».

Conformément à l'article 158-3-2 du CGI, les personnes physiques fiscalement domiciliées en France qui n'auront pas opté pour le prélèvement à la source de l'impôt sur le revenu bénéficieront, pour leur impôt sur le revenu, d'une réfaction de 40 % sur le dividende net versé après déduction des prélèvements sociaux (loi de finances pour 2008).

Il est rappelé qu'il a été versé au titre des trois derniers exercices :

Exercice	**Dividende**	**Réfaction IR pour les personnes physiques résidant en France** *(sauf option pour le prélèvement libératoire à 18 %)*
2009	0,33 euro	40 %
2008	0,44 euro	40 %
2007	0,44 euro	40 %

8ème résolution – Jetons de présence

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée générale ordinaire, décide de fixer, au titre de l'exercice 2010, à la somme de 227 000 euros le montant global des jetons de présence à répartir entre les membres du conseil de surveillance en fonction pendant l'exercice 2010, et, au titre de l'exercice 2011, à 250 000 euros, le montant global des jetons de présence à répartir (i) entre les membres du conseil de surveillance et (ii) en cas d'approbation du changement de mode de gestion, entre les membres du conseil de surveillance et ceux du conseil d'administration.

9ème résolution – Nomination d'un nouveau commissaire aux comptes titulaire

L'assemblée générale décide de ne pas renouveler le mandat, venant à expiration, de la société KPMG (775726417 RCS), en qualité de commissaire aux comptes titulaire, et de nommer en ses lieu et place, pour une durée de six exercices :

– La société KPMG Audit IS SAS – 3, Cours du Triangle – 92939 Paris La Défense Cedex (512802653 RCS),

10ème résolution – Nomination d'un nouveau commissaire aux comptes titulaire

L'assemblée générale décide de ne pas renouveler le mandat, venant à expiration, de la société MG SOFINTEX, en qualité de commissaire aux comptes titulaire, et de nommer en ses lieu et place, pour une durée de six exercices :

– La société DELOITTE & ASSOCIES – 185, avenue du Général de Gaulle (92200) Neuilly sur Seine.

11ème résolution – Nomination d'un nouveau commissaire aux comptes suppléant

L'assemblée générale décide de ne pas renouveler le mandat de la société SCP de commissaires aux comptes Jean Claude André et Autres, commissaire aux comptes suppléant, et décide de nommer en ses lieu et place :

– La Société KPMG Audit ID SAS – 3, Cours du Triangle – 92939 Paris La Défense Cedex (512802489 RCS), en qualité de commissaire aux comptes suppléant pour la durée du mandat de la Société KPMG Audit IS SAS, commissaire aux comptes titulaire.

12ème résolution – Nomination d'un nouveau commissaire aux comptes suppléant

L'assemblée générale décide de ne pas renouveler le mandat de M. Joël ASSAYAH, commissaire aux comptes suppléant, et décide de nommer en ses lieu et place :

– le cabinet BEAS – 7/9, Villa Houssay (92524) Neuilly-sur Seine Cedex, pour la durée du mandat de la Société DELOITTE & ASSOCIES, commissaire titulaire.

DE LA COMPETENCE DE L'ASSEMBLEE GENERALE EXTRAORDINAIRE

13ème résolution – Modification du mode de gestion de la Société

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du directoire et du rapport du conseil de surveillance, décide de modifier le mode de gestion de la Société pour adopter à compter de ce jour le mode de gestion de la société anonyme à conseil d'administration.

14ème résolution – Adoption des nouveaux statuts de la Société

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du directoire et du rapport du conseil de surveillance et

après avoir pris connaissance, article par article, du texte des nouveaux statuts de la Société proposés par le directoire, décide :

- d'adopter purement et simplement le texte des nouveaux statuts qui lui a été présenté par le directoire lequel constituera le pacte social régissant la Société ;
- qu'un exemplaire de ces nouveaux statuts, signés par les membres du bureau restera annexé au procès-verbal de la présente assemblée.

15ème résolution – Constatation de la modification du mode de gestion

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, en conséquence de l'adoption des 13ème et 14ème résolutions ci-dessus, constate que sont définitifs et prennent effet à l'issue de la présente assemblée :

- l'adoption du nouveau mode de gestion de la Société sous la forme d'une société anonyme à conseil d'administration ;
- le texte des nouveaux statuts de la Société sous la forme d'une société anonyme à conseil d'administration ;
- l'expiration des mandats des membres du directoire et des mandats des membres du conseil de surveillance.

Toutes les autorisations et délégations conférées antérieurement au directoire, soit par la présente assemblée, soit par décisions d'assemblées précédentes et qui ne seraient pas renouvelées ou modifiées ci-après, sont, de plein droit, dévolues au conseil d'administration.

DE LA COMPETENCE DE L'ASSEMBLEE GENERALE ORDINAIRE

16ème résolution – Nomination d'un administrateur

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée générale ordinaire, sous condition suspensive de l'adoption du mode de gestion de la Société par un conseil d'administration, objet des 13ème et 14ème résolutions ci-dessus, décide de nommer en qualité d'administrateur pour une durée de quatre (4) années expirant à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires appelée en 2015 à statuer sur les comptes de l'exercice social écoulé :

Daniel JULIEN, demeurant 2513 Lake Avenue – Sunset Island, 2 – Miami Beach PL 33140 – USA

17ème résolution – Nomination d'un administrateur

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée générale ordinaire, sous condition suspensive de l'adoption du mode de gestion de la Société par un conseil d'administration, objet des 13ème et 14ème résolutions ci-dessus, décide de nommer en qualité d'administrateur pour une durée de quatre (4) années expirant à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires appelée en 2015 à statuer sur les comptes de l'exercice social écoulé :

M. Daniel G. BERGSTEIN, demeurant 211 E 70th ST APT 15 A, New York, 10021 – 5207 – USA

18ème résolution – Nomination d'un administrateur

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée générale ordinaire, sous condition suspensive de l'adoption du mode de gestion de la Société par un conseil d'administration, objet des 13ème et 14ème résolutions ci-dessus, décide de nommer en qualité d'administrateur pour une durée de quatre

(4) années expirant à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires appelée en 2015 à statuer sur les comptes de l'exercice social écoulé :

M. Philippe DOMINATI, demeurant 1, rue du Pont Louis Philippe – 75004 Paris

19ème résolution – Nomination d'un administrateur

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée générale ordinaire, sous condition suspensive de l'adoption du mode de gestion de la Société par un conseil d'administration, objet des 13ème et 14ème résolutions ci-dessus, décide de nommer en qualité d'administrateur pour une durée de deux (2) années expirant à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires appelée en 2013 à statuer sur les comptes de l'exercice social écoulé :

Mme Martine DASSAULT, demeurant, Villa Montmorency – 6, Av. des Tilleuls – 75016 Paris

20ème résolution – Nomination d'un administrateur

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée générale ordinaire, sous condition suspensive de l'adoption du mode de gestion de la Société par un conseil d'administration, objet des 13ème et 14ème résolutions ci-dessus, décide de nommer en qualité d'administrateur pour une durée de deux (2) années expirant à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires appelée en 2013 à statuer sur les comptes de l'exercice social écoulé :

M. Bernard CANETTI, demeurant 24, rue de la Cerisaie – 92150 Suresnes

21ème résolution – Nomination d'un administrateur

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée générale ordinaire, sous condition suspensive de l'adoption du mode de gestion de la Société par un conseil d'administration, objet des 13ème et 14ème résolutions ci-dessus, décide de nommer en qualité d'administrateur pour une durée de deux (2) années expirant à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires appelée en 2013 à statuer sur les comptes de l'exercice social écoulé :

M. Mario SCIACCA, demeurant Via Ippodromo 105 – 20151 Milano – Italie

22ème résolution – Nomination d'un administrateur

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée générale ordinaire, sous condition suspensive de l'adoption du mode de gestion de la Société par un conseil d'administration, objet des 13ème et 14ème résolutions ci-dessus, décide de nommer en qualité d'administrateur pour une durée de quatre (4) années expirant à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires appelée en 2015 à statuer sur les comptes de l'exercice social écoulé :

M. Philippe GINESTIE, demeurant 9 quai Malaquais, 75006 Paris

23ème résolution – Nomination d'un administrateur

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée générale ordinaire, sous condition suspensive de l'adoption du mode de gestion de la Société par un conseil d'administration, objet des 13ème et 14ème résolutions ci-dessus, décide de nommer en qualité d'administrateur pour une durée de deux (2) années expirant à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires appelée en 2013 à statuer sur les comptes de l'exercice social écoulé :

M. Robert PASZCZAK, demeurant 609 Arboretum Circle – Wheathon – Illinois – 60189 – USA

24ème résolution – Nomination d'un administrateur

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée générale ordinaire, sous condition suspensive de l'adoption du mode de gestion de la Société par un conseil d'administration, objet des 13ème et 14ème résolutions ci-dessus, décide de nommer en qualité d'administrateur pour une durée de deux (2) années expirant à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires appelée en 2013 à statuer sur les comptes de l'exercice social écoulé :

M. Stephen WINNINGHAM, demeurant 27 Ossington Street – London W24LZ – UK

25ème résolution – Nomination d'un administrateur

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée générale ordinaire, sous condition suspensive de l'adoption du mode de gestion de la Société par un conseil d'administration, objet des 13ème et 14ème résolutions ci-dessus, décide de nommer en qualité d'administrateur pour une durée de quatre (4) années expirant à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires appelée en 2015 à statuer sur les comptes de l'exercice social écoulé :

M. Jean GUEZ, demeurant 44, Chemin des Terres Blanches – 77860 Couilly Pont aux Dames

26ème résolution – Nomination d'un administrateur

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée générale ordinaire, sous condition suspensive de l'adoption du mode de gestion de la Société par un conseil d'administration, objet des 13ème et 14ème résolutions ci-dessus, décide de nommer en qualité d'administrateur pour une durée de deux (2) années expirant à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires appelée en 2013 à statuer sur les comptes de l'exercice social écoulé :

M. Alain BOULET, demeurant 9, rue des 3 Bornes, 75011 Paris

27ème résolution – Nomination d'un censeur

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée générale ordinaire, sous condition suspensive de l'adoption du mode de gestion de la Société par un conseil d'administration, objet des 13ème et 14ème résolutions ci-dessus, décide de nommer en qualité de censeur pour une durée de deux (2) années qui se terminera à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires appelée en 2013 à statuer sur les comptes de l'exercice social écoulé :

M. Jacques BERREBI, demeurant 18, avenue des Marronniers – B. 1640 – Rhode Saint-Genèse – BELGIQUE

28ème résolution – Renouvellement d'un membre du conseil de surveillance

Dans l'éventualité où le changement du mode de gestion, objet des 13ème et 14ème résolutions ci-dessus, ne serait pas adopté, l'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée générale ordinaire, décide de renouveler le mandat de membre du conseil de surveillance de M. Daniel BERGSTEIN, arrivant à expiration, pour une période de quatre (4) années expirant à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires appelée en 2015 à statuer sur les comptes de l'exercice social écoulé.

29ème résolution – Renouvellement d'un membre du conseil de surveillance

Dans l'éventualité où le changement du mode de gestion, objet des 13ème et 14ème résolutions ci-dessus, ne serait pas adopté, l'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée générale ordinaire, décide de renouveler le mandat de membre du conseil de surveillance de M. Bernard CANETTI, arrivant à expiration, pour une période de quatre (4) années expirant à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires appelée en 2015 à statuer sur les comptes de l'exercice social écoulé.

30ème résolution – Renouvellement d'un membre du conseil de surveillance

Dans l'éventualité où le changement du mode de gestion, objet des 13ème et 14ème résolutions ci-dessus, ne serait pas adopté, l'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée générale ordinaire, décide de renouveler le mandat de membre du conseil de surveillance de M. Jean GUEZ, arrivant à expiration, pour une période de quatre (4) années expirant à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires appelée en 2015 à statuer sur les comptes de l'exercice social écoulé.

31ème résolution – Autorisation à l'effet d'opérer sur les actions de la Société

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée générale ordinaire, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, des articles 241-1 et suivants du règlement général de l'Autorité des marchés financiers et du règlement (CE) n° 2273/2003 de la commission européenne du 22 décembre 2003 :

Décide que la Société pourra acheter ses propres actions en vertu de la présente résolution, dans le respect des dispositions législatives et réglementaires applicables en conformité avec le droit positif, en vue :

- d'annuler les actions rachetées, sous réserve de l'adoption par l'assemblée de la 32ème résolution ci-après dans les termes qui y sont indiqués ou d'une autorisation de même nature ;
- de mettre en place ou d'honorer des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions au profit des salariés et des mandataires sociaux, notamment :
  - en proposant aux salariés de la Société ou des sociétés qui lui sont liées dans les conditions des articles L. 225-180 ou L. 233-16 du Code de commerce, d'acquérir des actions, directement ou par l'intermédiaire d'un fonds commun de placement d'entreprise, dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail ;
  - en consentant des options d'achat d'actions et en attribuant gratuitement des actions aux salariés ou mandataires sociaux autorisés de la Société ou des sociétés qui lui sont liées dans les conditions des articles L. 225-177 et suivants et L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
- de mettre en place ou d'honorer des obligations liées à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- de les conserver en vue de leur remise ultérieure à titre de paiement ou d'échange dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- de donner mandat à un prestataire de services d'investissement agissant de manière indépendante pour intervenir sur les actions de la Société dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à une charte de déontologie reconnue par l'autorité des marchés financiers ;
- plus généralement, de réaliser toute autre opération admissible par la réglementation en vigueur.

Décide que :

- le prix maximal d'achat par action est fixé à 40 €, hors frais ;
- le montant des fonds que la Société pourra consacrer au rachat de ses propres actions ne pourra excéder 225 000 000 euros ;
- le nombre maximal d'actions susceptibles d'être détenues par la Société dans le cadre de la présente résolution ne pourra excéder la limite de 10 % du nombre total des actions composant le capital social à quelque moment que ce soit, étant précisé que le nombre d'actions que la Société pourra acheter pendant la durée du programme de rachat en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne pourra excéder 5 % des actions composant le capital de la Société ;

– les acquisitions, cessions, échanges ou transferts de ces actions pourront être effectués à tout moment, y compris en période d'offre publique dans la limite de la réglementation boursière et dans le but de respecter un engagement de livraison de titres, ou de rémunérer une acquisition d'actif par échange et remise de titres dans le cadre d'une opération de croissance externe en cours lors du lancement de l'offre publique, en une ou plusieurs fois et par tous moyens, dans les limites et selon les modalités définies par les lois et règlements en vigueur. Ces opérations pourront être effectuées, le cas échéant, de gré à gré, par cessions de blocs, ou par mécanismes optionnels ou instruments dérivés, à l'exclusion de la vente d'options de vente. La part maximale du capital pouvant être transférée sous forme de blocs de titres pourra atteindre la totalité du programme de rachat d'actions.

Fixe à 18 mois à compter de la présente assemblée la durée de validité de cette autorisation qui annulera pour la période non écoulée et remplacera, à compter de la date de mise en œuvre par le directoire, l'autorisation donnée par l'assemblée générale du 2 juin 2010 dans sa 14ème résolution.

Donne tous pouvoirs au conseil d'administration (ou, le cas échéant, en cas de non adoption des 13ème et 14ème résolutions ci-dessus, au directoire), avec faculté de subdélégation, pour réaliser ces opérations, effectuer toutes formalités et déclarations, procéder le cas échéant aux ajustements liés aux éventuelles opérations sur le capital de la Société et, d'une manière générale, faire le nécessaire pour l'application de la présente autorisation.

DE LA COMPETENCE DE L'ASSEMBLEE GENERALE EXTRAORDINAIRE

32ème résolution – Autorisation donnée au conseil d'administration à l'effet d'annuler, dans la limite de 10 % par période de 24 mois, des actions propres détenues par la Société

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée générale extraordinaire, connaissance prise du rapport spécial des commissaires aux comptes, conformément aux dispositions légales, notamment à l'article L. 225-209 du Code de commerce :

– autorise le conseil d'administration, à annuler, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, tout ou partie des actions de la Société acquises par elle au titre de la mise en œuvre de l'autorisation donnée à la 31ème résolution de la présente assemblée générale ou déjà détenues par elle dans le cadre d'autorisations antérieures, dans la limite de 10 % du nombre total d'actions par période de 24 mois, en imputant la différence entre la valeur d'achat des titres annulés et leur valeur nominale sur les primes et réserves disponibles, y compris en partie sur la réserve légale à concurrence de 10 % du capital annulé ;

– fixe à 26 mois à compter de ce jour la durée de la présente délégation qui annule pour la période non écoulée et remplace celle accordée par l'assemblée générale du 2 juin 2010 dans sa 13me résolution ayant le même objet ;

– donne tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, à l'effet de procéder à la réalisation de la ou des réductions de capital, modifier en conséquence les statuts et accomplir toutes formalités nécessaires.

33ème résolution – Délégation de compétence au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée générale ordinaire, conformément aux dispositions légales, notamment aux articles L. 225-129 à L. 225-129-6 et L. 225-130 du Code de commerce :

(1) délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, la compétence de décider de procéder, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, à l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, par incorporation au capital de réserves, bénéfices, primes ou autres sommes dont la capitalisation serait admise, à réaliser par création et attribution gratuite d'actions ou par élévation du nominal des actions existantes ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés.

(2) décide que le montant nominal des augmentations de capital qui peuvent être réalisées dans le cadre de la présente délégation est fixé à 142 millions d'euros, étant précisé qu'à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions à émettre pour préserver, conformément à la loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des titres de capital de la société.

(3) en cas d'usage par le conseil d'administration de la présente délégation, décide, en cas d'augmentation de capital sous forme d'attributions gratuites et conformément aux dispositions de l'article L. 225-130 du Code de commerce, que les droits formant rompus ne seront ni négociables, ni cessibles et que les actions correspondantes seront vendues, les sommes provenant de la vente étant allouées aux titulaires des droits dans le délai fixé par la réglementation en vigueur.

(4) fixe à 26 mois à compter de ce jour la durée de validité de la présente délégation qui annule pour la période non écoulée et remplace celle accordée par l'assemblée générale du 2 juin 2010 dans sa 17ème résolution sur le même objet.

(5) donne tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence dans les conditions fixées par la loi, prélever toutes sommes nécessaires à l'effet de reconstituer la réserve légale au dixième du capital et modifier les statuts en conséquence.

34ème résolution – Délégation de compétence au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du directoire et du rapport spécial des commissaires aux comptes et conformément aux dispositions du Code de commerce, notamment ses articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-132, L. 225-134 et L. 228-91 et suivants :

(1) délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, la compétence de décider de procéder, tant en France qu'à l'étranger, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, à l'augmentation du capital social avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en une ou plusieurs fois, par l'émission d'actions ordinaires de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou d'une société dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social (une « Filiale ») ;

(2) décide que le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 40 millions d'euros, compte non tenu de la valeur nominale des actions à émettre pour préserver, conformément à la loi et, le cas échéant, aux obligations contractuelles souscrites par la Société, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou de droits d'attribution gratuite d'actions. Sur ce montant s'imputera le montant nominal des augmentations de capital réalisées, le cas échéant, en vertu de la 35ème résolution de la présente assemblée générale ;

(3) décide que les valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de l'une de ses Filiales qui seront, le cas échéant, émises en vertu de la présente délégation ne pourront pas être des valeurs mobilières donnant accès au capital dont le titre primaire serait un titre de créance ;

(4) décide que les actionnaires pourront exercer, conformément aux dispositions légales en vigueur, leur droit préférentiel de souscription à titre irréductible aux actions ordinaires et aux valeurs mobilières qui seraient émises en vertu de la présente résolution et que le conseil d'administration pourra en outre conférer aux actionnaires un droit préférentiel de souscription à titre réductible que ces derniers pourront exercer proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leurs demandes ;

(5) décide, conformément aux dispositions de l'article L. 225-134 du Code de commerce, que si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières, le conseil d'administration pourra, à son choix et dans l'ordre qu'il déterminera, limiter l'émission au montant des souscriptions reçues à condition que celui-ci atteigne les trois-quarts au moins de l'émission décidée, répartir librement tout ou partie des titres non souscrits ou offrir au public tout ou partie des titres non souscrits, en France ou à l'étranger ;

(6) prend acte que la présente résolution emporte de plein droit renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la Société auxquelles pourront donner droit les valeurs mobilières donnant accès au capital susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ;

(7) décide que les émissions de bons de souscription d'actions de la Société pourront être réalisées par offre de souscription, mais également par attribution gratuite aux propriétaires des actions existantes, étant précisé que le conseil d'administration aura la faculté de décider que les droits d'attribution formant rompus ne seront pas négociables et que les titres correspondants seront vendus ;

(8) donne, notamment et sans que cette énumération soit limitative, tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour :

(a) déterminer la forme, la nature et les caractéristiques des valeurs mobilières donnant accès au capital à créer (dans les limites mentionnées au paragraphe (3) ci-dessus) et fixer les conditions d'émission, notamment les dates, délais et modalités d'émission,

(b) fixer les prix d'émission, les montants à émettre, la date de jouissance, même rétroactive, des actions ordinaires ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre,

(c) déterminer le mode de libération des actions ordinaires ou, selon le cas, des valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre,

(d) fixer, le cas échéant, les modalités selon lesquelles la Société aura la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse ou hors bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les actions ordinaires ou les valeurs mobilières donnant accès au capital, émises ou à émettre,

(e) prendre, le cas échéant, en conséquence de l'émission des actions ordinaires ou des valeurs mobilières donnant accès au capital, toutes mesures nécessaires destinées à protéger les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou de droits d'attribution gratuite d'actions et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, les obligations contractuelles souscrites par la Société, et suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières, dans le respect des dispositions légales et réglementaires,

(f) sur sa seule décision, et s'il le juge opportun, imputer les frais, droits et honoraires occasionnés par les émissions sur le montant des primes correspondantes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale,

(g) faire procéder, le cas échéant, à l'admission aux négociations sur un marché réglementé des actions ordinaires ou des valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre,

(h) et, généralement, prendre toutes mesures, conclure tous accords et effectuer toutes formalités pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, constater les réalisations des augmentations de capital qui en résulteront et modifier corrélativement les statuts ;

(9) fixe à 26 mois à compter de la date de la présente assemblée la durée de validité de la présente délégation qui se substitue à celle conférée par la 14ème résolution de l'assemblée générale extraordinaire du 2 juin 2010 en la privant d'effet pour la partie non utilisée à ce jour.

35ème résolution – Délégation de compétence au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires mais avec délai de priorité des actionnaires

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du directoire et du rapport spécial des commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions du Code de commerce, notamment ses articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-136 et L. 228-91 et suivants :

(1) délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, la compétence de décider de procéder, tant en France qu'à l'étranger, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, à l'augmentation du capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en une ou plusieurs fois, par l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou d'une société dont la Société possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital social (une « Filiale ») ;

(2) décide que le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 40 millions d'euros étant précisé qu'il s'impute sur le plafond nominal d'augmentation de capital prévu à la 34ème résolution, compte non tenu de la valeur nominale des actions à émettre pour préserver, conformément à la loi et, le cas échéant, aux obligations contractuelles souscrites par la Société, les droits des porteurs des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou de droits d'attribution gratuite d'actions ;

(3) décide que les valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de l'une de ses Filiales qui seront, le cas échéant, émises en vertu de la présente délégation pourront notamment consister en des titres de créances, être associées à l'émission de tels titres ou encore en permettre l'émission comme titres intermédiaires ; elles pourront être émises soit en euros, soit en devises, soit en toutes unités monétaires établies par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que le montant nominal maximum des titres de créance susceptibles d'être émis en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 400 millions d'euros, ou la contre-valeur de ce montant en monnaie étrangère ;

(4) décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux valeurs mobilières donnant accès au capital qui pourront être émises en vertu de la présente délégation et de proposer ces titres dans le cadre d'une offre au public dans les conditions prévues par les lois et règlements, étant entendu que le conseil d'administration instituera, conformément aux dispositions de l'article L. 225-135 du Code de commerce, au profit des actionnaires un délai de priorité sur tout ou partie de l'émission ;

(5) autorise le conseil d'administration, en cas de demandes excédentaires, à augmenter le nombre des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, initialement émises, dans la limite de 15 % de l'émission initiale et dans le respect des limites mentionnées aux paragraphes 3 et 4 et dans les conditions prévues par les dispositions de l'article L. 225-135-1 du Code de commerce

(6) décide que, si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité d'une émission de valeurs mobilières donnant accès au capital, le conseil d'administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une ou l'autre des facultés suivantes : limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne, au moins, les trois-quarts de l'émission décidée ou répartir librement tout ou partie des titres non souscrits ;

(7) prend acte que la présente résolution emporte de plein droit renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la Société auxquelles pourront donner droit les valeurs mobilières donnant accès au capital susceptibles d'être émises en vertu de la présente délégation ;

(8) décide que :

(a) le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée le cas échéant de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au montant défini ci-dessous après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance ;

(b) le prix d'émission des actions ordinaires sera au moins égal au montant minimum autorisé par les dispositions légales et règlementaires applicables au jour de l'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital, après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance ;

(9) donne, notamment et sans que cette énumération soit limitative, tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, pour :

(a) déterminer la forme, la nature et les caractéristiques des valeurs mobilières donnant accès au capital à créer et fixer les conditions d'émission, notamment les dates, délais et modalités d'émission,

(b) fixer les prix d'émission, les montants à émettre et la date de jouissance, même rétroactive des valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre,

(c) déterminer le mode de libération des valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre,

(d) fixer, le cas échéant, les modalités selon lesquelles la Société aura la faculté d'acheter ou d'échanger, en bourse ou hors bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières donnant accès au capital émises,

(e) prendre, le cas échéant, en conséquence de l'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital, toutes mesures nécessaires destinées à protéger les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou de droits d'attribution gratuite d'actions, et ce, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, les obligations contractuelles souscrites par la Société, et suspendre, le cas échéant, l'exercice des droits attachés à ces valeurs mobilières, dans le respect des dispositions légales et réglementaires,

(f) sur sa seule décision et s'il le juge opportun, imputer les frais, droits et honoraires occasionnés par les émissions sur le montant des primes correspondantes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale,

(g) en cas d'émission de titres de créance, décider, notamment, de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt, leur durée déterminée ou non, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions ordinaires,

(h) faire procéder, le cas échéant, à l'admission aux négociations sur un marché réglementé des valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre,

(i) et, généralement, prendre toutes mesures, conclure tous accords et effectuer toutes formalités pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, constater les réalisations des augmentations de capital qui en résulteront et modifier corrélativement les statuts,

(10) fixe à 26 mois à compter de la date de la présente assemblée la durée de validité de la présente délégation.

36ème résolution – Délégation de compétence au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, dans la limite de 10 % du capital, pour rémunérer des apports en nature

L'assemblée générale, connaissance prise du rapport du directoire et du rapport spécial des commissaires aux comptes, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée générale extraordinaire, conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6 et L. 225-147 du Code de commerce :

(1) délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, la compétence de décider, sur le ou les rapports du commissaire aux apports, de procéder à une ou plusieurs augmentations du capital social, par l'émission d'actions ordinaires de la Société ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables ;

(2) fixe à 10 % du capital social le plafond du montant de l'augmentation de capital, immédiate ou à terme, susceptible de résulter des émissions réalisées en vertu de la présente délégation ;

(3) décide de supprimer, au profit des porteurs des titres ou valeurs mobilières, objet des apports en nature, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires ainsi émises et prend acte que la présente délégation emporte renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires de la société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit ;

(4) fixe à 26 mois à compter de ce jour la durée de validité de la présente délégation qui annule pour la période non écoulée et remplace celle accordée par l'assemblée générale du 2 juin 2010 dans sa 16ème résolution sur le même objet ;

(5) donne tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, aux fins d'approuver l'évaluation des apports, de décider et constater la réalisation de l'augmentation de capital rémunérant l'opération d'apport, d'imputer sur la prime d'apport, le cas échéant, l'ensemble des frais et droits occasionnés par l'augmentation de capital, de prélever sur la prime d'apport, s'il le juge utile, les sommes nécessaires pour la dotation de la réserve légale, de procéder aux modifications corrélatives des statuts et, plus généralement, de faire tout ce qui sera nécessaire.

37ème résolution – Autorisation au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions de performance au profit de salariés ou dirigeants de la société et du Groupe

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée générale extraordinaire, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes :

– autorise le conseil d'administration, conformément et dans les conditions prévues par les dispositions des articles L. 225-197-1 à L. 225-197-6 du Code de commerce, à procéder, en une ou plusieurs fois, au profit des membres du personnel salarié de la société, ou de certaines catégories d'entre eux, ou au profit des dirigeants visés à l'article L. 225-197-1, II du Code de commerce, ainsi qu'aux membres du personnel salarié et aux dirigeants des sociétés ou des groupements d'intérêt économique liés à la société dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, à l'attribution gratuite d'actions de la société, existantes ou à émettre ;

– décide que le nombre total des actions qui pourront être attribuées ne pourra excéder deux pour-cent (2 %) du capital à la date de la décision de leur attribution, cette limite étant appréciée compte non tenu desdites actions attribuées ;

– conditionne expressément l'attribution définitive d'actions en vertu de cette résolution à l'atteinte d'une ou plusieurs conditions de performance, de croissance et de rentabilité que le Conseil d'administration déterminera.

L'assemblée générale autorise le conseil d'administration, à procéder, alternativement ou cumulativement, dans la limite fixée à l'alinéa précédent :

- à l'attribution d'actions provenant de rachats effectués par la société dans les conditions prévues à l'article L. 225-209 du Code de commerce,

- à l'attribution d'actions à émettre par voie d'augmentation de capital ; dans ce cas, l'assemblée générale autorise le conseil d'administration à augmenter le capital social du montant nominal maximum correspondant au nombre d'actions attribuées, et prend acte que, conformément à la loi, l'attribution des actions aux bénéficiaires désignés par le conseil d'administration emporte, au profit desdits bénéficiaires, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription sur les actions à émettre.

L'assemblée générale décide :

- de fixer à deux ans, à compter de la date à laquelle les droits d'attribution seront consentis par le conseil d'administration, la durée minimale de la période d'acquisition au terme de laquelle ces droits seront définitivement acquis à leurs bénéficiaires, étant rappelé que ces droits sont incessibles jusqu'au terme de cette période, conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-3 du Code de commerce ; toutefois, en cas de décès du bénéficiaire, ses héritiers pourront demander l'attribution des actions dans un délai de six mois à compter du décès ; en outre, les actions seront attribuées avant le terme de cette période en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou la troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale ;

- de fixer à deux ans, à compter de leur attribution définitive, la durée minimale de conservation des actions par leurs bénéficiaires ; durant la période de conservation, les actions seront librement cessibles en cas de décès du bénéficiaire, ainsi qu'en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou la troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale ;

- de déléguer au conseil d'administration la faculté d'apprécier l'opportunité de réduire ou supprimer la durée minimale de conservation des actions par leurs bénéficiaires telle que fixée à l'alinéa précédent, à la condition que la période d'acquisition soit au moins égale à quatre ans, pour les bénéficiaires non résidents fiscaux en France.

L'assemblée générale donne tous pouvoirs au conseil d'administration, dans les limites ci-dessus fixées, à l'effet :

- de déterminer l'identité des bénéficiaires, ou la ou les catégories de bénéficiaires des attributions d'actions, étant rappelé qu'il ne peut être attribué d'actions aux salariés et aux mandataires sociaux détenant chacun plus de 10 % du capital social, et que l'attribution d'actions gratuites ne peut avoir pour effet de faire franchir à chacun de ces derniers le seuil de détention de plus de 10 % du capital social ;

- en cas d'attribution aux dirigeants visés à l'article L. 225-197-1, II du Code de commerce :

  - de veiller à ce que la société remplisse une ou plusieurs des conditions prévues à l'article L. 225-197-6 dudit code, et de prendre toute mesure à cet effet,

  - de décider que les actions attribuées ne pourront être cédées avant la cessation de leurs fonctions, ou de fixer une quantité de ces actions que ces derniers devront conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions ;

- de répartir les droits d'attribution d'actions en une ou plusieurs fois et aux moments qu'il jugera opportuns ;

- de fixer les conditions et les critères d'attribution des actions, tels que, sans que l'énumération qui suit soit limitative, les conditions d'ancienneté, les conditions relatives au maintien du contrat de travail ou du mandat social pendant la durée d'acquisition, et toute autre condition financière ou de performance individuelle ou collective ;

- de déterminer les durées définitives de la période d'acquisition et de durée de conservation des actions dans les limites fixées ci-dessus par l'assemblée ;
- d'inscrire les actions gratuites attribuées sur un compte nominatif au nom de leur titulaire, mentionnant l'indisponibilité, et la durée de celle-ci ;
- de doter une réserve indisponible, affectée aux droits des attributaires, d'une somme égale au montant total de la valeur nominale des actions susceptibles d'être émises par voie d'augmentation de capital, par prélèvements des sommes nécessaires sur toutes réserves dont la société a la libre disposition ;
- de procéder aux prélèvements nécessaires sur cette réserve indisponible afin de libérer la valeur nominale des actions à émettre au profit de leurs bénéficiaires, et d'augmenter en conséquence le capital social du montant nominal des actions gratuites attribuées ;
- en cas d'augmentation de capital, de modifier les statuts en conséquence, et de procéder à toutes formalités nécessaires ;
- en cas de réalisation d'opérations financières visées par les dispositions de l'article L. 228-99, premier alinéa, du Code de commerce, pendant la période d'acquisition, de mettre en œuvre, s'il le juge opportun, toutes mesures propres à préserver et ajuster les droits des attributaires d'actions, selon les modalités et conditions prévues par ledit article.

Conformément aux dispositions des articles L. 225-197-4 et L. 225-197-5 du Code de commerce, un rapport spécial informera chaque année l'assemblée générale ordinaire des opérations réalisées conformément à la présente autorisation.

L'assemblée générale fixe à trente-huit (38) mois le délai pendant lequel le conseil d'administration pourra faire usage de la présente autorisation.

38ème résolution – Délégation de compétence au conseil d'administration à l'effet de procéder à des augmentations de capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée générale extraordinaire, connaissance prise du rapport spécial des commissaires aux comptes, conformément aux dispositions légales, notamment aux articles L. 225-129 à L. 225-129-6 et L. 225-138-1 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail :

(1) délègue au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation à toute personne habilitée par la loi, la compétence de décider d'augmenter le capital social, en une ou plusieurs fois et sur ses seules décisions, le cas échéant, par tranches distinctes, d'un montant nominal maximal de 2 millions d'euros par l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société réservées aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe à mettre préalablement en place ;

(2) décide que la présente autorisation emporte suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit desdits adhérents d'un plan d'épargne entreprise ou de groupe, aux titres de capital et valeurs mobilières à émettre dans le cadre de la présente résolution et renonciation à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières émises sur le fondement de la présente délégation pourront donner droit ;

(3) décide, en application de l'article L. 3332-19 du Code du travail, de fixer la décote à 20 % de la moyenne des cours cotés de l'action de la société sur Euronext Paris lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture des souscriptions. Toutefois, l'assemblée générale autorise le conseil d'administration à substituer tout ou partie de la décote par l'attribution gratuite d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société, réduire ou ne pas consentir de décote, et ce dans les limites légales ou réglementaires ;

(4) décide que le conseil d'administration pourra procéder, dans les limites fixées par l'article L. 3332-21 du Code du travail, à l'attribution gratuite d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la société au titre de l'abondement ;

(5) fixe à 26 mois à compter de ce jour la durée de validité de la présente autorisation, annulant pour la période non écoulée et remplaçant celle accordée par l'assemblée générale du 2 juin 2010 dans sa 18ème résolution ;

(6) donne tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de délégation, à l'effet notamment :

- d'arrêter l'ensemble des conditions et modalités de la ou des opérations à intervenir et notamment :
  - fixer un périmètre des sociétés concernées par l'offre plus étroit que le périmètre des sociétés éligibles au plan d'épargne entreprise ou de groupe,
  - fixer les conditions et modalités des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente autorisation, notamment décider des montants proposés à la souscription, arrêter les prix d'émission, dates, délais, modalités et conditions de souscription, de libération, de délivrance et de jouissance des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la société,
  - sur ces seules décisions, après chaque augmentation de capital, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital ;
- d'accomplir tous actes et formalités à l'effet de réaliser et constater l'augmentation ou les augmentations de capital réalisées en vertu de la présente autorisation, notamment de modifier les statuts en conséquence, et, plus généralement, faire tout le nécessaire.

39ème résolution – Dévolution des délégations et autorisations au directoire en cas de non approbation du changement de mode de gestion

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée générale extraordinaire, prend acte et décide en tant que de besoin, en cas de non adoption du changement de mode de gestion, objet des 13ème et 14ème résolutions, que les délégations et autorisations consenties au conseil d'administration aux termes des 32ème à 38ème résolutions ci-dessus, seront de plein droit dévolues au directoire, lequel pourra les utiliser et les mettre en œuvre selon les modalités et dans les conditions qui y sont prévues, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi.

40ème résolution – Pouvoirs

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée générale extraordinaire confère tous pouvoirs au porteur d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente assemblée pour faire tous dépôts et publications relatifs aux résolutions qui précèdent.

7. Informations relatives au document de référence

7.1 Responsable du document de référence 219

7.2 Table de concordance 221

7.1 Responsable du document de référence

7.1.1 Attestation du responsable du document de référence

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

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société, ainsi que de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et que le rapport de gestion figurant au paragraphe 6.1 du présent document, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

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

Le 5 avril 2011

Daniel JULIEN

Président du directoire

7.1.2 Dépôt du document de référence auprès de l'Autorité des marchés financiers

AMF AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS

Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 5 avril 2011, conformément à l'article 212-13 de son règlement général.

Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers. Il a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Ce présent document est en ligne sur le site internet de Teleperformance (www.teleperformance.com) ainsi que sur celui de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org).

Incorporation par référence

Conformément à l'article 28 du règlement européen n° 809/2004 du 29 avril 2004, le lecteur est renvoyé aux précédents documents de référence concernant certaines informations :

1. Relatives à l'exercice 2009 :

– le rapport de gestion et les comptes consolidés ainsi que le rapport des commissaires aux comptes sur ces derniers, figurant dans le document de référence déposé le 30 mars 2010 sous le numéro D.10-187 ;

- les comptes sociaux de Teleperformance, leur analyse ainsi que le rapport des commissaires aux comptes sur ces derniers, figurant dans le document de référence déposé le 30 mars 2010 sous le numéro D.10-187 ;
- le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés figurant dans le document de référence déposé le 30 mars 2010 sous le numéro D.10-187.

2. Relatives à l'exercice 2008 :

- le rapport de gestion et les comptes consolidés ainsi que le rapport des commissaires aux comptes sur ces derniers, figurant dans le document de référence déposé le 21 avril 2009 sous le numéro D.09-279 ;
- les comptes sociaux de Teleperformance, leur analyse ainsi que le rapport des commissaires aux comptes sur ces derniers, figurant dans le document de référence déposé le 21 avril 2009 sous le numéro D.09-279 ;
- le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés figurant dans le document de référence déposé le 21 avril 2009 sous le numéro D.09-279.

Les informations incluses dans ces deux documents de référence autres que celles citées ci-dessus ont été, le cas échéant, remplacées ou mises à jour par des informations incluses dans le présent document de référence.

7.2 Table de concordance

La table de concordance ci-dessous renvoie aux principales rubriques exigées par l'annexe I du Règlement européen n° 809/2004 pris en application de la directive dite « Prospectus ». Les informations non applicables à Teleperformance sont indiquées « N/A ».

Rubrique de l'annexe I du règlement européen n° 809/2004		Pages
1.	Personnes responsables	219
2.	Contrôleurs légaux des comptes	76
3.	Informations financières sélectionnées	6
4.	Facteurs de risque	13
5.	Informations concernant l'émetteur	7, 11
6.	Aperçu des activités	7
7.	Organigramme	22
8.	Propriétés immobilières, usines et équipements	21
9.	Examen de la situation financière et du résultat	175
10.	Trésorerie et capitaux	178
11.	Recherche et développement, brevets et licences	N/A
12.	Information sur les tendances	193
13.	Prévisions ou estimations du bénéfice	184
14.	Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale	30, 52
15.	Rémunérations et avantages	40
16.	Fonctionnement des organes d'administration et de direction	33, 39
17.	Salariés	89
18.	Principaux actionnaires	78
19.	Opérations avec des apparentés	163, 49
20.	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	93
21.	Informations complémentaires	23, 78
22.	Contrats importants	N/A
23.	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	N/A
24.	Documents accessibles au public	87
25.	Informations sur les participations	168

Sommaire detaille

Remarques générales		**2**
1.	**INFORMATIONS GENERALES**	**3**
1.1	**Chiffres clés**	**4**
1.2	**Informations financières sélectionnées**	**6**
1.3	**Présentation de l'activité du Groupe**	**7**
1.3.1	Historique de la Société	7
1.3.2	Leader mondial de la relation client à distance	7
1.3.3	Implantation de Teleperformance	8
1.3.4	Faits marquants en 2010	8
1.3.4.1	*Mise en place de nouvelles zones de management*	*8*
1.3.4.2	*Chiffre d'affaires du Groupe à fin décembre*	*9*
1.3.4.3	*Croissance organique*	*9*
1.3.4.4	*Acquisitions ciblées*	*9*
1.3.4.5	*Un palmarès inégalé*	*10*
1.3.4.6	*Réorganisation des activités en France*	*10*
1.3.5	Teleperformance et ses filiales	10
1.3.6	Positionnement du Groupe	10
1.3.6.1	*Evolution du chiffre d'affaires du Groupe (en %)*	*11*
1.3.6.2	*Investissements d'exploitation*	*11*
1.3.7	Données caractéristiques des principales filiales	12
1.4	**Facteurs de risque**	**13**
1.4.1	Risques financiers	13
1.4.1.1	*Risque de liquidité*	*13*
1.4.1.2	*Risque de crédit*	*13*
1.4.1.3	*Risque de change*	*14*
1.4.1.4	*Risque de taux*	*15*
1.4.2	Risques liés à l'activité	15
1.4.2.1	*Suivi des lois et des réglementations des pays dans lesquels le Groupe intervient*	*15*
1.4.2.2	*Une activité liée au développement et au succès des clients du Groupe*	*15*
1.4.2.3	*Un portefeuille clients plus diversifié*	*16*
1.4.2.4	*Sécurisation de la plateforme technologique*	*17*
1.4.2.5	*Protection des données personnelles*	*17*
1.4.2.6	*Attractivité du Groupe pour recruter et retenir dirigeants et collaborateurs*	*18*
1.4.3	Risques généraux	18
1.4.3.1	*Risques liés au développement par acquisitions d'entreprises*	*18*
1.4.3.2	*Risques liés aux opérations réalisées à l'international*	*18*
1.4.3.3	*Autres risques*	*19*

1.5 Assurance – Couverture de risque 20
1.5.1 Politique générale d'assurances du Groupe 20
1.5.2 Evolution de la politique générale d'assurances du Groupe 20
1.6 Propriétés immobilières et équipements 21
1.7 Organigramme simplifié 22
1.8 Renseignements concernant la Société 23
1.8.1 Renseignements de caractère général concernant la Société 23
1.8.1.1 Identification 23
1.8.1.2 Statuts 23
1.8.2 Renseignements de caractère général concernant le capital 26
1.8.2.1 Capital social 26
1.8.2.2 Capital autorisé 26
1.8.2.3 Capital potentiel 27
1.8.2.4 Evolution du capital social 28
2. GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 29
2.1 Organes de direction et de surveillance 30
2.1.1 Le conseil de surveillance 30
2.1.1.1 Composition du conseil de surveillance 30
2.1.1.2 Informations sur les membres du conseil de surveillance 31
2.1.1.3 Fonctionnement du conseil de surveillance 33
2.1.2 Le directoire 34
2.1.2.1 Composition 34
2.1.2.2 Informations sur les membres du directoire 35
2.1.2.3 Fonctionnement du directoire 39
2.2 Rémunérations des organes de direction et de surveillance 40
2.2.1 Modalités de détermination des rémunérations 40
2.2.1.1 Rémunération des membres du conseil de surveillance 40
2.2.1.2 Rémunération des membres du directoire 40
2.2.2 Rémunérations globales versées aux organes de direction et de surveillance 40
2.2.2.1 Rémunération globale versée aux membres du conseil de surveillance 41
2.2.2.2 Rémunération globale versée aux membres du directoire 42
2.2.2.3 Engagements au titre de pensions, retraites ou autres avantages 48
2.3 Conventions règlementées et opérations avec les parties liées 49
2.3.1 Conventions réglementées 49
2.3.2 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés 49
2.3.3 Opérations avec les parties liées 51
2.4 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques 52
2.4.1 Rapport du président du conseil de surveillance 52
2.4.2 Rapport des commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du conseil de surveillance 74

2.5 Contrôleurs légaux des comptes 76
2.5.1 Commissaires aux comptes 76
2.5.2 Honoraires des commissaires aux comptes 76
3. ACTIONNARIAT 77
3.1 Répartition du capital et des droits de vote 78
3.1.1 Répartition du capital et des droits de vote 78
3.1.2 Evolution de la répartition du capital et des droits de vote 78
3.1.2.1 Répartition du capital et des droits de vote au cours des trois derniers exercices 78
3.1.2.2 Mouvements significatifs intervenus sur la répartition du capital 79
3.1.3 Pacte d'actionnaires 79
3.1.4 Changement du contrôle de la Société 79
3.2 Descriptif du programme de rachat d'actions 80
3.2.1 Bilan du programme de rachat d'actions en cours 80
3.2.2 Nouveau programme de rachat d'actions 80
3.2.2.1 Objectifs du programme de rachat d'actions 80
3.2.2.2 Cadre juridique 80
3.2.2.3 Modalités 82
3.3 Cotation boursière 84
3.3.1 Références de cotation 84
3.3.2 Inscription des titres au nominatif 84
3.3.3 Evolution du cours de bourse 85
3.4 Dividendes 86
3.5 Information financière 87
3.5.1 Politique de communication financière 87
3.5.2 Calendrier indicatif de la communication financière 87
3.5.3 Contact 87
4. RESSOURCES HUMAINES 88
4.1 Effectif 89
4.1.1 Répartition de l'effectif 89
4.1.1.1 Répartition de l'effectif moyen par zone 89
4.1.1.2 Répartition de l'effectif moyen par sexe 89
4.1.1.3 Répartition de l'effectif moyen par catégorie 89
4.1.2 Evolution de l'effectif 90

4.2	**Intéressement du personnel**	**91**
4.2.1	Contrats d'intéressement et de participation	91
4.2.2	Options de souscription ou d'acquisition d'actions	91
4.2.2.1	*Options attribuées par la Société*	*91*
4.2.2.2	*Options attribuées par des sociétés contrôlées par la Société*	*91*
4.2.3	Actions attribuées gratuitement	91
4.2.3.1	*Actions attribuées gratuitement par la Société*	*91*
4.2.3.2	*Actions attribuées gratuitement par des sociétés contrôlées par la Société*	*91*
5.	**INFORMATION FINANCIERE CONCERNANT LA SOCIETE**	**92**
5.1	**Comptes consolidés et rapport des commissaires aux comptes**	**93**
5.1.1	Comptes consolidés	93
5.1.1.1	*Etat de la situation financière (en milliers d'euros)*	*93*
5.1.1.2	*Etat du résultat (en milliers d'euros)*	*94*
5.1.1.3	*Etat du résultat global (en milliers d'euros)*	*94*
5.1.1.4	*Etat des flux de trésorerie (en milliers d'euros)*	*95*
5.1.1.5	*Variation des capitaux propres consolidés (en milliers d'euros)*	*96*
5.1.1.6	*Notes annexes aux états financiers consolidés*	*97*
5.1.2	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	146
5.2	**Comptes sociaux et rapport des commissaires aux comptes**	**148**
5.2.1	Comptes sociaux	148
5.2.1.1	*Bilan au 31 décembre*	*148*
5.2.1.2	*Compte de résultat au 31 décembre*	*149*
5.2.1.3	*Tableau des flux de trésorerie au 31 décembre*	*150*
5.2.1.4	*Annexe aux comptes sociaux (K€ : milliers d'euros)*	*151*
5.2.2	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	171
5.3	**Procédures judiciaires et d'arbitrage**	**173**
6.	**ASSEMBLEE GENERALE ANNUELLE 2011**	**174**
6.1	**Rapport de gestion du directoire**	**175**
6.1.1	Examen de la situation financière et du résultat du Groupe	175
6.1.1.1	*Les résultats 2010 du Groupe*	*175*
6.1.1.2	*Trésorerie et capitaux*	*178*
6.1.2	Examen de la situation financière et du résultat de la Société	180
6.1.2.1	*Bilan*	*180*
6.1.2.2	*Résultat*	*182*
6.1.3	Tendances et perspectives	184
6.1.3.1	*Perspectives*	*184*
6.1.3.2	*Risques et incertitudes*	*185*

6.1.4 Autres informations 185

6.1.4.1 Effectif et rémunérations – Loi N.R.E. 185

6.1.4.2 Détention du capital 187

6.1.4.3 Participation des salariés au capital 187

6.1.4.4 Affectation du résultat 187

6.1.4.5 Achat par la Société de ses actions 188

6.1.4.6 Options de souscription d'actions consenties par la Société 189

6.1.4.7 Attributions gratuites d'actions à émettre consenties par la Société sur autorisation de l'assemblée générale extraordinaire du 1er juin 2006 189

6.1.4.8 Options de souscription d'actions consenties par des sociétés contrôlées majoritairement par la Société 189

6.1.4.9 Prises de participations significatives et prises de contrôle 189

6.1.4.10 Mandataires sociaux 189

6.1.4.11 Etat récapitulatif des opérations sur titres réalisées par les mandataires sociaux entre le 27 février 2010 et le 26 février 2011 190

6.1.4.12 Délégations accordées au directoire en matière d'augmentation de capital (article L. 255-100 du Code de commerce) 190

6.1.4.13 Evènements intervenus entre la date de clôture des comptes et la date du rapport de gestion 190

6.1.4.14 Informations requises par l'article L. 225-100-3 du Code de commerce 190

6.2 Rapport du directoire à l'assemblée 191

6.3 Rapport du conseil de surveillance à l'assemblée 197

6.4 Rapports spéciaux des commissaires aux comptes 198

6.4.1 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les opérations relatives au capital prévues aux résolutions 32, 34, 35, 36 et 37 soumises à l'assemblée générale mixte du 31 mai 2011 198

6.4.2 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ou de valeurs mobilières réservées aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (38ème résolution) 200

6.5 Texte des résolutions présentées à l'assemblée générale du 31 mai 2011 202

7. INFORMATIONS RELATIVES AU DOCUMENT DE REFERENCE 218

7.1 Responsable du document de référence 219

7.1.1 Attestation du responsable du document de référence 219

7.1.2 Dépôt du document de référence auprès de l'Autorité des marchés financiers 219

7.2 Table de concordance 221

Sommaire détaillé 222

Teleperformance

Transforming Passion into Excellence