



Rapport Financier Annuel 2012



Le présent rapport financier annuel a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) le 29 avril 2013 conformément à l'article L 451-1-2 du code monétaire et financier.

Ce document est disponible sur le site www.DEVOTEAM.com et au siège social de la société, situé au 73, rue Anatole France – 92 300 Levallois–Perret

CONNECTING BUSINESS & TECHNOLOGY

SOMMAIRE

1	RESPONSABLE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL ET DU CONTROLE DES COMPTES	3
1.1	RESPONSABLE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL.....	3
1.2	DECLARATION DE LA PERSONNE RESPONSABLE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL.....	3
1.3	RESPONSABLE DU CONTROLE DES COMPTES.....	3
1.4	HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES.....	3
2	RAPPORT DU DIRECTOIRE SUR L'ACTIVITE ET LA GESTION DU GROUPE	4
3	COMPTES CONSOLIDES GROUPE DEVOTEAM.....	29
3.1	ETAT DE LA SITUATION FINANCIERE CONSOLIDEE.....	29
3.2	COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE	30
3.3	ETAT DU RESULTAT GLOBAL CONSOLIDE.....	31
3.4	TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDES.....	32
3.5	ETAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDES.....	33
3.6	NOTES AUX ETATS FINANCIERS CONSOLIDES	34
3.7	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDES.....	91
4	COMPTES SOCIAUX DEVOTEAM SA	93
4.1	BILAN DEVOTEAM S.A.	93
4.2	COMPTE DE RESULTAT DEVOTEAM S.A.	94
4.3	NOTES AUX ETATS FINANCIERS DE DEVOTEAM SA.....	95
4.4	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS.....	115
5	GOVERNEMENT D'ENTREPRISE.....	117
5.1	RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE.....	117
5.2	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DE LA SOCIETE DEVOTEAM SA	136
5.3	RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES.....	138

1 RESPONSABLE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL ET DU CONTROLE DES COMPTES

1.1 Responsable du Rapport Financier annuel

Stanislas de Bentzmann, membre du Directoire

1.2 Déclaration de la personne responsable du Rapport Financier Annuel

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et le Rapport de Gestion, figurant en page 4 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.

Le 29 avril 2013
Stanislas de Bentzmann

1.3 Responsable du contrôle des comptes

Titulaires	Date du 1 ^{er} mandat	Date d'expiration du mandat en cours
KPMG Audit IS SAS Immeuble le Palatin 3, cours du Triangle 92939 Paris la Défense cedex représenté par Grégoire Menou	1999	AG statuant sur les comptes de 2016
NSK Fiduciaire 11, rue de Mogador 75009 Paris représenté par Jean-Marc Bordja	2001	AG statuant sur les comptes de 2013
Suppléants	Date du 1 ^{er} mandat	Date d'expiration du mandat en cours
KPMG Audit ID SAS Immeuble le Palatin 3, cours du Triangle 92939 Paris la Défense cedex	2011	AG statuant sur les comptes de 2016
M. Jean-Thierry Roumagne 5, Place Hoche 24000 Périgueux	2001	AG statuant sur les comptes de 2013

1.4 Honoraires des Commissaires aux Comptes

Le tableau ci-dessous détaille le montant des honoraires des commissaires aux comptes au titre des années 2012 et 2011 :

En milliers d'euros	KPMG				NSK			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Audit								
<i>Commissariat aux comptes & certification (individuels & consolidés)</i>								
Emetteur	105	107	17%	19%	65	66	55%	69%
Filiales intégrées globalement	453	410	71%	73%	51	29	43%	31%
<i>Autres diligences et prestations liées à la mission du commissaire aux comptes</i>								
Emetteur	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
Filiales intégrées globalement	78	45	12%	8%	0	0	0%	0%
<i>Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement</i>								
Juridique, fiscal, social	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
Autres	0	0	0%	0%	3	0	2%	0%
Total	635	562	100%	100%	119	95	100%	100%

2 RAPPORT DU DIRECTOIRE SUR L'ACTIVITE ET LA GESTION DU GROUPE

Mesdames, Messieurs,

Nous vous avons réunis en Assemblée Générale pour vous rendre compte des résultats de notre gestion au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2012 et pour soumettre à votre approbation les comptes sociaux de la Société ainsi que les comptes consolidés du Groupe dudit exercice.

Lors de l'Assemblée, vous entendrez la lecture des rapports des sociétés KPMG et NSK Fiduciaire, Commissaires aux Comptes. Les rapports des Commissaires aux Comptes, le Rapport de Gestion ainsi que les comptes annuels et consolidés et autres documents s'y rapportant ont été mis à votre disposition au siège social dans les conditions et délais prévus par la Loi, afin que vous puissiez en prendre connaissance.

Les comptes sociaux présentés sont établis dans le respect des règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels telles qu'applicables en France. Les comptes consolidés sont établis conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté par l'Union Européenne avant le 31 décembre 2012. L'ensemble de ces comptes répond au principe d'image fidèle.

I - ACTIVITE DE LA SOCIETE ET DE SES FILIALES AU COURS DE L'EXERCICE

1.1. Activité et résultats de la Société

Le chiffre d'affaires s'établit à 190,1 M€ en 2012, en décroissance de 1,4% par rapport à 2011.

Le résultat d'exploitation augmente de 80 % pour s'établir à 3,0 M€, contre 1,6 M€ un an plus tôt toujours impacté par une poursuite des investissements de transformation.

Le résultat net 2012 s'élève à -11,2 M€ à comparer à 4,0 M€ en 2011. Il intègre :

- (i) un résultat financier en baisse à -1,9 M€ (vs -2,7 M€ en 2011) impacté par une baisse des dividendes reçus des filiales (-3,5 M€), par une baisse des provisions sur titres de participation (-3,1M€), des provisions sur actions propres (+2,3 M€) ainsi qu'une dépréciation sur le compte courant de notre filiale polonaise (+2,7 M€) ;
- (ii) un résultat exceptionnel en baisse à -16,9 M€ (contre 3,8 M€ en 2011) qui s'explique principalement par la cession des fonds de commerce (-13,0 M€) et les cessions nettes des titres en interne (-1,8 M€).

Le détail de ces agrégats est fourni en notes 4.4 et 4.5 de l'annexe aux comptes sociaux.

Au niveau de la situation financière :

- Les capitaux propres de la Société s'élèvent à 156,9 M€ au 31 décembre 2012 contre 176,9 M€ au 31 décembre 2011. La variation provient principalement de la constatation du résultat de l'exercice (-11,2 M€), des dividendes distribués (-4,8 M€) et de la réduction de capital (4,2 M€).
- La dette financière (hors comptes courants passifs avec les filiales) s'élève à 18,3 M€ en diminution de 4,9 M€.
- La trésorerie disponible s'élève à 6 M€ contre 16,5 M€ en baisse de 10,5 M€, principalement sous l'effet du remboursement de la dernière tranche de l'OBSAR pour 18,6 M€.

Conformément aux dispositions de l'article 441-6-1 du Code de commerce, le solde des dettes à l'égard des fournisseurs (hors factures non parvenues) s'élevait à 15,4 M€ au 31 décembre 2012 et se décompose comme suit :

2012 - en €	Dettes Echues	Dettes Non Echues		TOTAL
		- 60 jours	+ 60 Jours	
Montant au 31/12/12	6 501 263	8 869 022	0	15 370 285
<i>En % de la dette fournisseurs</i>	42%	58%	0%	100%
dont hors groupe	1 268 284	3 069 997	0	4 338 281
dont groupe	5 232 979	5 799 025	0	11 032 004

2011 - en €	Dettes Echues	Dettes Non Echues		TOTAL
		- 60 jours	+ 60 Jours	
Montant au 31/12/11	1 305 118	5 247 589	0	6 552 708
<i>En % de la dette fournisseurs</i>	20%	80%	0%	100%
dont hors groupe	1 158 963	3 714 769	0	4 873 732
dont groupe	146 156	1 532 820	0	1 678 976

Le délai de paiement théorique est de 60 jours.

1.2. Activité et résultats consolidés

En 2012, le Groupe n'a pas effectué d'opération de croissance externe significative. Des changements de périmètre de moindre importance sont intervenus et sont décrits en note 4.2 des notes aux états financiers.

Devoteam compte 4 664 collaborateurs en fin d'exercice (contre 4 857 en 2011), en baisse de 4% sur un an ; présent dans 23 pays, le Groupe réalise 53% de son activité hors de France (contre 54% en 2011).

Analyse du Compte de résultat

Le **chiffre d'affaires consolidé de 2012** est de 515,1 M€, en décroissance de 2,5% sur la période. A périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires diminue de 4,1%.

La **marge d'exploitation** – définie comme le résultat opérationnel courant hors impact des stocks options et de l'amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions – s'élève à 18,3 M€ contre 28,9M€ un an plus tôt. Celle-ci passe de 5,5% en 2011 à 3,5% en 2012, notamment du fait d'un taux d'utilisation des ressources en retrait de 1,1 point par rapport à 2011 (84,4% vs 85,5%). Le groupe définit le taux d'utilisation des ressources comme la part du temps de travail (congés légaux exclus) des personnels productifs salariés et sous-traitants directement imputée sur des prestations facturables aux clients.

Par semestre, l'évolution du chiffre d'affaires et de la Marge d'Exploitation est la suivante :

Chiffres non audités	2011			2012		
	H1	H2	FY	H1	H2	FY
Chiffre d'affaires	268,5	259,6	528,1	262,3	252,8	515,1
Variation annuelle (en %)	12%	2%	7%	-2%	-3%	-2%
Marge d'Exploitation	13,0	15,9	28,9	7,2	11,1	18,3
(en % du CA)	4,9%	6,1%	5,5%	2,7%	4,4%	3,5%

Le **résultat opérationnel courant** est en baisse de 36,7% à 17,9 M€ en lien avec la diminution de la marge d'exploitation.

Le **résultat opérationnel** s'établit à 1,0 M€ (soit 0,2% du chiffre d'affaires) en forte diminution du fait d'une dégradation du résultat non courant de 12,8 M€ par rapport à celui de 2011. Les principales charges non

courantes de l'exercice sont constituées des coûts du plan « Eagle » pour 6,3 millions d'euros et de charges de restructuration pour 7,9 millions d'euros résultant des actions de recentrage et de rationalisation du groupe sur ses offres et secteurs stratégiques. Le résultat non courant est également impacté par une perte de valeur sur le goodwill de notre filiale Italienne à hauteur de 1,5 M€.

Le **résultat financier** s'améliore de 0,7 M€ par rapport à 2011 pour s'établir à -1,5M€ du fait de la baisse de la dette financière et de l'évolution favorable des taux de change.

La **charge d'impôt** de 3,3 millions d'euros correspond pour l'essentiel à des impôts locaux complémentaires, tel que la CVAE en France et l'IRAP en Italie. Pour mémoire le taux effectif d'impôt (TEI) était de 33% en 2011.

L'ensemble des éléments explicités ci-dessus expliquent la dégradation du **résultat net** qui s'établit à -3,6 M€ contre un résultat positif de 14,8 M€ en 2011. Le **résultat net part du Groupe** décroît à -2,8 M€ (contre 14,8 M€ un an plus tôt).

Le **résultat de base et dilué par action** identique de -0,29€ décroissent tous deux par rapport à 2011 impactés négativement par la détérioration du résultat net part du groupe. L'autocontrôle s'élève à 7,1% du capital à fin 2012 contre 8,3% un an plus tôt.

Analyse du Bilan

Les principaux postes du bilan consolidé ont évolué comme suit en 2012 :

Montants en millions d'euros	31 décembre 2012	Actifs et passifs non courants destinés à être cédés (cf. note 4.3)	31 décembre 2011	Variations	Principales explications de la variation
Actifs non courants	110,7	5,4	113,2	(2,5)	Augmentation des actifs d'impôts différés +4,9M€ principalement liés à l'activation des pertes fiscales de la période essentiellement en France, en Angleterre et en Belgique. La réalisation des « impairment tests » à la clôture qui a conduit le groupe à constater une perte de valeur sur l'UGT Devoteam AuSystems Italie pour 1,5M€
Créances d'exploitation	174,9	12,5	179,2	(4,2)	Augmentation des créances clients de près de 4,3M€, liée à une dégradation de notre DSO (77 jrs fin 2012 vs. 75jrs fin 2011) et également à l'augmentation des créances fiscales et sociales pour près de 3,5M€, compensée par le reclassement en actifs non courants destinés à être cédés.
Trésorerie disponible *	9,7	1,1	40,7	(31,0)	Cf. ci-après
Actifs non courants destinés à être cédés	19,0	-		19,0	Il s'agit de notre participation dans Exaprobe et de notre pôle Telecom & Media classés en actifs disponibles à la vente (cf. note 4.3).
Capitaux propres attribuables au groupe	127,6	-	135,4	(7,8)	Diminution suite à l'incorporation de la perte de la période (-2,8M€), déduction des dividendes versés (-4,8M€) et des rachats d'actions propres (-1,1M€) ainsi qu'un effet positif de change (+0,6M€).
Participations ne donnant pas le contrôle	0,3	-	1,7	(1,4)	Participations ne donnant pas le contrôle (cf. note 5.11)
Passifs non courants	12,6	0,9	15,0	(2,4)	Réduction des autres passifs non courants pour 2,4M€ provient principalement du transfert de compléments de prix et autres dettes en passifs courants, ainsi que la constatation de la partie long terme d'une dette d'impôt liée à un litige fiscal en Italie pour 1,1M€.
Passifs courants	157,1	15,7	180,9	(23,8)	Diminution liée au remboursement de la dernière tranche de l'OBSAR pour 18,6M€, et une augmentation des dettes fournisseurs de 5,2M€ liée à l'intégration du fond de commerce acquis auprès de Technicolor.
Passifs non courants destinés à être cédés	16,6			16,6	Il s'agit de notre participation dans Exaprobe et de notre pôle Telecom & Media classés en actifs disponibles à la vente (cf. note 4.3).

* La **trésorerie disponible** (incluant les contrats de capitalisation et dépôts à terme figurant en autres actifs financiers courants et déduction faite de 23,5 M€ de découverts bancaires et de lignes de crédit court terme) diminue de 31,0 M€ pour s'établir à 9,7 M€ du fait de :

- Un **flux de trésorerie issue des activités opérationnelles** de 2,7 M€ (versus +7,9 M€ en 2011), résultant d'une capacité d'autofinancement en diminution à 1,3 M€ (contre 12,0 M€ en 2011) impacté principalement par la baisse du résultat net de l'exercice pour 18,4M€ et par la baisse des impôts payés pour 5,4M€ liés à la baisse des résultats du groupe. Le besoin en fonds de roulement diminue de 1,3 M€ en nette amélioration par rapport à 2011 (-4,1M€).
- Un **flux de trésorerie issue des activités d'investissement** de -3,5 M€** (contre -5M€ en 2011) correspondant principalement à des acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles pour 2,6 M€ ainsi qu'au paiement de compléments de prix sur acquisitions antérieures pour -0,9 M€ (plus de détails en note 7.2 des états financiers).
- Un **flux de trésorerie issue des activités de financement** de -12,3 M€ (contre -32,3 M€ en 2011). Il inclut 5,2 M€ de dividendes payés (dont 4,7 M€ versés aux actionnaires de la société mère), 3,2 M€ de rachats par la société de ses propres titres et 21,2 M€ de remboursements d'emprunts (dont la dernière tranche de l'OBSAR de 18,6 M€).
- Un **effet positif de change de 0,2 M€** stable par rapport à 2011.

** excluant les placements de trésorerie investis sur des supports moyen terme et comptabilisés dans les autres actifs financiers courants (0,3 M€ au 31 décembre 2012 vs 12,7 M€ au 31 décembre 2011).

La situation financière du Groupe reste saine puisque la **dette nette** (dette financière diminuée de la trésorerie disponible) reste négative de 1,6 M€ :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/12	31/12/11
Placements financiers (inclus en autres actifs financiers courants)	0,3	12,7
Trésorerie et équivalents de trésorerie	32,9	37,4
Concours bancaires courants (inclus en emprunts et dettes financières courantes)	(6,5)	(9,4)
Lignes de crédit court terme (incluses dans les emprunts et dettes financières courants)	(17,0)	-
Trésorerie disponible	9,7	40,7
Dettes financières courantes (hors concours bancaires courants et lignes de crédits)	(2,3)	(20,1)
Dettes financières non courantes	(5,7)	(6,1)
Trésorerie nette des dettes financières	1,6	14,4
Fonds propres consolidés	127,9	137,1
Taux d'endettement net	-1,3%	-10%

1.3. Progrès réalisés

Dans un environnement économique délicat, le Groupe a fortement investi en 2012 dans son plan de transformation « Eagle » présenté en juillet dernier ambitionnant, ainsi, de devenir le partenaire de référence de la transformation IT de ses clients, tout en ramenant sa marge opérationnelle au niveau de celle des meilleurs acteurs du secteur. Cette phase de déploiement se poursuivra en 2013 et 2014.

1.4. Evénements intervenus depuis la clôture de l'exercice et perspectives d'avenir

Le 21 janvier 2013, le groupe a annoncé être entré en discussion avancée avec le groupe Ericsson pour la cession de son pôle Télécom et Média qui représente environ 40M€ de chiffre d'affaires et regroupe 400 collaborateurs dans le conseil et l'intégration des systèmes d'informations. Cette cession, en ligne avec la stratégie du groupe sur le repositionnement de ses offres, devrait être finalisée au début du second trimestre 2013 après levée des conditions suspensives.

Dans ce même esprit, le Groupe a finalisé le 21 février 2013 la cession de sa participation au capital d'Exaprobe ICT (16 millions d'euros de chiffre d'affaires et une soixantaine de salariés) au groupe Econocom.

Par ailleurs, afin de renforcer son offre risque et sécurité et ses offres à très forte valeur ajoutée, le groupe a investi en février 2013 dans la société Idecsi, start-up française spécialisée dans la sécurité informatique ayant créé une innovation dédiée à la protection des emails des dirigeants et décideurs.

En janvier 2013, le groupe a été assigné en concurrence déloyale par un acteur du secteur. Le montant des demandes s'élève à 9,55 M€. Le groupe n'a pas enregistré de provision et considère que les demandes sont sans fondement.

II - PRESENTATION DES COMPTES SOCIAUX ET AFFECTATION DU RESULTAT

2.1. Proposition d'affectation du résultat

Il est proposé à l'Assemblée Générale d'affecter la perte de l'exercice clos le 31 décembre 2012 de 11 263 204€ au compte de report à nouveau créditeur.

En outre, il est proposé à l'Assemblée Générale de distribuer un dividende de 0,10 € par action soit, retraité de l'autocontrôle, un montant de 936 536 € à prélever sur le report à nouveau créditeur antérieur. Il est précisé que le jour du paiement du dividende, la fraction du dividende correspondant aux actions auto-détenues acquises sera inscrit au compte report à nouveau.

Au titre des trois derniers exercices, la Société a versé les dividendes suivants :

Année	Dividende par action
2009	0,28 €
2010	0,50 €
2011	0,50 €

2.2. Conventions réglementées.

En application de l'article L.225-86 du code de commerce, nous vous demandons d'approuver les conventions réglementées, régulièrement autorisées par votre Conseil de Surveillance au cours de l'exercice écoulé et relatées par les Commissaires aux Comptes dans leur rapport spécial.

2.3. Dépenses non déductibles

Conformément aux dispositions de l'article 223 quinquies et 39-5 quater du CGI, nous vous précisons que les comptes de l'exercice écoulé prennent en charge un montant global de dépenses non déductibles, au regard de l'article 39-4 dudit Code, de 181 042 €. Ce montant correspond à la quote-part de loyers non déductibles sur les véhicules de tourisme pris en location par le Groupe dans le cadre de son activité.

2.4. Tableau des résultats de la Société des cinq derniers exercices

CAPITAL EN FIN D'EXERCICE	31/12/2008	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2012
Capital social	1 539 873	1 586 929	1 594 260	1 595 942	1 527 764
Nombre d'actions	10 162 079	10 475 786	10 524 660	10 535 873	10 081 355
OPERATIONS ET RESULTATS DE L'EXERCICE	31/12/2008	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2012
Chiffre d'affaires HT	209 150 160	191 056 087	183 471 453	192 877 205	190 137 164
Résultat avant IS, participation, amortissements et provisions	16 254 415	6 446 648	16 009 456	12 366 545	-19 163 630
Amortissements et provisions	-1 312 870	-7 464 556	3 121 619	9 609 203	-3 342 205
Participation des salariés due au titre de l'exercice	0	0	0	0	0
Impôts sur les bénéfices	1 496 127	38 781	636 248	-1 230 401	-4 558 221
Résultat après IS, amortissements et provisions	16 071 158	13 872 423	12 251 589	3 987 743	-11 263 204
Résultat distribué	2 999 498	2 884 445	5 012 445	4 765 549	936 536
RESULTAT PAR ACTION	31/12/2008	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2012
Nombre d'actions moyen de l'exercice	9 978 437	10 098 410	10 168 674	10 533 662	10 081 355
Résultat après IS mais avant amortissements et provisions	1,78	0,64	1,64	1,06	-2,35
Résultat après IS, amortissements et provisions	1,61	1,37	1,2	0,38	-1,12
Dividende attribué à chaque part	0,3	0,28	0,5	0,5	0,1
PERSONNEL	31/12/2008	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2012
Effectif moyen des salariés	2 025	1 974	1 886	1 919	1 812
Montant de la masse salariale	93 371 729	93 792 476	86 839 814	90 799 281	87 797 658
Montant versé au titre des avantages sociaux	42 866 522	41 853 270	40 118 198	41 591 002	40 530 832

2.5. Activité de recherche et développement

Afin d'accompagner son plan de transformation « Eagle », le Groupe a mis en place en mars 2012 la DRI (Devoteam Research and Innovation), département dédié à la recherche et à l'innovation chargé d'identifier et d'accompagner la définition d'offres innovantes et à forte valeur ajoutée notamment dans les domaines du cloud transformation, mobilité, IT service excellence, Data and Information management, network transformation, risque et sécurité et IT transformation.

Par ailleurs, le groupe travaille en R&D externalisée auprès de certains de ses clients sur des projets innovants notamment en France et en Belgique. Certains de ces projets sont éligibles au crédit d'impôt recherche.

2.6. Autres

Les règles de présentation et méthodes d'évaluation retenues pour l'établissement des comptes consolidés sont conformes à la réglementation en vigueur, notamment l'application des normes IFRS, telles que décrites en notes 2 et 3 des états financiers consolidés. De nouvelles normes et interprétations sont entrées en vigueur, telles que décrites à la note 2.1 des états financiers, sans effet significatif sur les états financiers consolidés.

La valeur d'inventaire des titres de participation et des fonds de commerce dans les comptes sociaux de Devoteam SA est déterminée sur la base de la méthode des flux futurs de trésorerie actualisés. Dans le cas des titres de participation, cette valeur est ensuite corrigée de la trésorerie et/ou de l'endettement net des sociétés concernées.

III - FILIALES ET PARTICIPATIONS

3.1. Sociétés consolidées

Les sociétés retenues dans le périmètre de consolidation au 31 décembre 2012 sont détaillées en note 4.1 des états financiers consolidés.

3.2. Contribution des secteurs d'activités et géographiques aux résultats du Groupe

Géographie (en M€)		France	Etranger	Total
Chiffre d'affaires contributif(*)	2011	239,5	288,6	528,1
	2012	242,2	272,9	515,1
Marge d'exploitation(*)	2011	14,0	14,9	28,9
	2012	10,8	7,5	18,3

Métiers (en M€)		Techno. Cstg	Bus. Cstg	Total
Chiffre d'affaires contributif(*)	2011	437,3	90,8	528,1
	2012	427,9	87,2	515,1
Marge d'exploitation(*)	2011	23,4	5,5	28,9
	2012	13,5	4,8	18,3

* cf. définition en note 3.18 des états financiers.

Dans cette présentation les frais de siège non refacturés, à hauteur de 3,7M€ en 2012 et 4,3M€ en 2011, sont alloués au prorata du chiffre d'affaires contributif alors qu'ils sont présentés avec le segment « Technology Consulting » dans les états financiers consolidés.

Le Conseil Technologique représente 83% du chiffre d'affaires. Hors variations de périmètre et effet change, le chiffre d'affaires baisse de 3,6%. La marge d'exploitation diminue à 3,1% du chiffre d'affaires, principalement lié aux secteurs Telecom et Finance en fort recul par rapport à l'exercice précédent.

Le Business Consulting a vu son chiffre d'affaires baissé de 4%, principalement dans les pays scandinave mais la rentabilité à tout de même été maintenue à 5,5% du chiffre d'affaires.

Les activités françaises sont en croissance de 1,1%, et quasi stable en organique. Le taux de marge est en baisse de 1,4 point, en raison notamment de la baisse du taux d'utilisation et des pertes réalisées par Exaprobe. Notre activité de Business Consulting a tiré la profitabilité des activités françaises à la hausse, bénéficiant du plan de transformation de ses activités lancé il y a deux ans.

Les activités hors de France représentent 53% du chiffre d'affaires en diminution de 7% hors effet de change et de périmètre. La marge d'exploitation baisse d'environ 2,5 points à 2,7%. Ces évolutions sont

imputables aux baisses de volume enregistrées dans le secteur Telecom notamment en Italie, en Belgique et en Russie.

IV - INFORMATIONS CONCERNANT LE CAPITAL

4.1. Evolution du capital social et du nombre d'actions en 2012

En nombre d'actions	2012	2011
Actions émises au 1er janvier	10 535 873	10 524 660
Exercice d'options, BCE et BSA	20	11 213
Annulation d'actions auto-détenues	(454 538)	-
Actions émises au 31 décembre	10 081 355	10 535 873
Valeur nominale	0,15 €	0,15 €

4.2. Evolution de l'actionnariat

Les principaux actionnaires identifiés de la société se répartissaient comme suit en fin d'exercice :

	31 décembre 2010			31 décembre 2011			31 décembre 2012		
	Actions	% du capital	% des droits de vote	Actions	% du capital	% des droits de vote	Actions	% du capital	% des droits de vote
S.de Bentzmann (1)	1 311 407	12,46%	19,26%	1 317 494	12,50%	20,05%	1 317 494	13,07%	20,56%
G.de Bentzmann (1)	961 935	9,14%	14,04%	967 537	9,18%	14,72%	962 719	9,55%	15,01%
Tabag (2)	638 568	6,10%	9,40%	636 944	6,05%	9,72%	636 944	6,32%	9,96%
Lazard Frères Gestion	488 840	4,60%	3,60%	555 000	5,27%	4,23%	555 000	5,51%	4,34%
Financière Echiquier	na	na	na	na	na	na	550 096	5,46%	4,30%
Eximium	na	na	na	na	na	na	527 526	5,23%	4,13%
Pers. Physiques nominatif (3)	604 974	5,70%	8,20%	526 964	5,00%	7,86%	526 533	5,22%	8,16%
Oddo AM	377 136	3,60%	2,80%	380 588	3,61%	2,90%	380 588	3,78%	2,98%
Fidelity	548 744	5,20%	4,10%	375 000	3,56%	2,86%	na	na	na
Natixis AM	502 848	4,80%	3,70%	na	na	na	na	na	na
Auto-détention	499 771	4,70%	na	878 988	8,34%	0,00%	715 991	7,10%	0,00%
Public	4 590 437	43,60%	34,90%	4 897 358	46,48%	37,66%	3 908 444	38,77%	30,56%
Total	10 524 660	100%	100%	10 535 873	100%	100%	10 081 335	100%	100%

1) liés par un pacte d'actionnaire et une action de concert. 114374 titres pour Godefroy de Bentzmann et 496169 titres pour Stanislas de Bentzmann font l'objet d'un nantissement au profit d'établissements bancaires.

2) détenu par Yves de Talhouët, lié avec les membres du Directoire par un pacte Dutreil

3) fondateurs de filiales, salariés et anciens salariés

Au cours de l'exercice 2012, la société Eximium et la Financière de l'Echiquier ont chacune franchi le seuil de 5% du capital de Devoteam. A la connaissance de la société, il n'existe aucun autre actionnaire détenant plus de 5% du capital ou des droits de vote.

4.3. Modifications des statuts & éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

L'Assemblée Générale Extraordinaire est seule habilitée à modifier les statuts dans toutes leurs dispositions.

A la connaissance de la Société, il n'existe pas d'accords significatifs conclus par DEVOTEAM qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle, ni d'accords prévoyant des indemnités pour les membres du Directoire ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique. Certains pactes d'actionnaires conclus avec les minoritaires des filiales du groupe contiennent toutefois des clauses autorisant la vente des actions de ces minoritaires au groupe en cas de changement de composition du Directoire.

4.4. Opérations réalisées en 2012

Opérations sur actions propres

Les achats et vente par la Société de ses propres actions en 2012 se répartissent comme suit :

Nature de l'opération	Nombre d'actions	Cours moyen (€)	Motif
Annulation	454 538	9,26	Réduction par annulation
Achat	291 541	10,83	Achat en propre

L'essentiel de ces opérations s'est effectué au cours de Bourse du moment.

Au 31 décembre 2012, la Société détenait 715 991 actions, soit 7,1% du capital, pour une valeur d'achat et une valeur boursière proches de 6,8 millions d'euros.

4.5. Délégations d'augmentation de capital (AC) votées en Assemblée Générale (AG)

Type de délégation donnée au Directoire	Date de l'AG ayant consenti la délégation & n° de résolution)	Montant nominal maximal de l'AC	Durée de l'autorisation	Montant utilisé de la délégation au 31/12/12	Nombre de titres maximal émis	% capital social	% droits de vote (DV)	Dilution en capital (2)	Dilution en DV (2)
AC par émission de valeurs mobilières avec maintien du DPS (1)	11/04/2012 (14ème R)	500.000 €	26 mois	Non utilisée	3.333.333	33,06	26,07	0,75	0,63
AC par émission de toutes valeurs mobilières avec suppression du DPS	11/04/2012 (15ème R)	250.000 € (s'imputant sur le montant de 5000.000 €)	26 mois	Non utilisée	1.666.667	16,53	13,03	0,86	0,70
AC par émission de valeurs mobilières sans DPS dans la limite de 10% du capital social / an	11/04/2012 (16ème R)	10% du capital social par an (s'imputant sur le montant de 500.000 €)	26 mois	Non utilisée	1.018.507	10,00	7,96	0,91	0,73
AC par émission de toutes valeurs mobilières avec suppression du DPS réservées aux managers	11/04/2012 (19ème R)	60.000 €	18 mois	Non utilisée	400.000	3,97	3,13	0,96	0,76
Emission d'Options de souscription	11/04/2012 (20ème R)	60.000 €	38 mois	Non utilisée	400.000	3,97	3,13	0,96	0,76
Attribution gratuite d'actions	11/04/2012 (21ème R)	4% du capital social	38 mois	Non utilisée	403.253	4,00	3,15	0,96	0,76

(1) DPS : droit préférentiel de souscription
 (2) pour un actionnaire détenant 1% du capital avant opération

4.6. Evolution du Cours de Bourse

Le cours de l'action Devoteam a perdu 7% en 2012 à comparer aux hausses de 18% de l'indice CAC Technology et de 21% de l'indice CAC Mid & Small.

Date	31/12/2011	27/02/12 (*)	19/11/12 (*)	31/12/2012
Cours de Bourse (€)	10,14	13,44	7,95	9,44
Capitalisation boursière (m€)	106,8	135,5	80,1	95,2

(*) : Cours extrêmes sur la période, capitalisation calculée sur le nombre d'actions moyen pondéré de l'exercice

V – INFORMATIONS SOCIALES

5.1 Indicateurs emplois

Effectifs et évolution

Le groupe a vu son effectif passer de 4 857 collaborateurs à 4 664 en 2012, soit une diminution de 193 personnes. Du fait des mesures d'adaptation à la nouvelle stratégie et de la conjoncture, l'effectif productif et de structure ont diminué de respectivement 136 et 57 salariés sur l'exercice.

Par zone géographique, les effectifs du groupe se répartissent comme suit :

Zone géographique	Effectifs fin de période		Variation
	2012	2011	
France	2 350	2 361	-0,5%
Autres pays Européens	1 839	1 982	-7,2%
Hors Europe	475	514	-7,6%
Total	4 664	4 857	-4,0%

Sur Devoteam SA, l'effectif est passé de 1 919 collaborateurs à 1 479 en 2012 prenant en compte le transfert de 349 collaborateurs chez Devoteam T&M dans le cadre de la création du pôle Télécom & Média Group. Hors transfert, l'effectif est en diminution de 91 personnes.

Âge, ancienneté et sexe

L'effectif de Devoteam SA est composé de 81% d'hommes et de 19% de femmes (contre respectivement 81,6% et 18,4% en 2011). L'âge moyen est de 39 ans pour les hommes et 38 ans pour les femmes (contre respectivement 37 ans et 36 ans en 2011).

L'ancienneté moyenne de 4,48 années en 2012 est en légère progression par rapport 4,34 années l'année précédente et ne présente pas d'écart significatif entre hommes et femmes.

Embauches et licenciements

Le nombre d'embauches sur Devoteam SA en contrat à durée indéterminée a fortement ralenti au cours de l'année 2012 à 301 contre 556 l'année précédente.

Le nombre de départs diminue aussi à 412 personnes contre 571 l'année précédente et inclus 47 licenciements contre 33 un an plus tôt.

Le taux de départs (nombre de départs de l'année rapporté à l'effectif début de période) est en forte diminution à 21,5% comparé à 29,8% en 2011.

Rémunérations et évolution

Sur Devoteam SA, la rémunération moyenne pour les salariés cadre s'élève à 48,2 K€ en 2012 contre 46,9K€ en 2011 soit une augmentation globale moyenne de 2,8%.

Le salaire moyen des hommes progresse entre 2012 et 2011 de 2,42% (48,7K€ en 2012 contre 47,6K€ en 2011) et celui des femmes progresse de 5,5% (46K€ en 2012 contre 43,6K€ en 2011).

5.2 Formation et développement professionnel

Devoteam continue de placer la formation au centre de sa politique « RH » au travers de formations externes ou de son université permanente. Ainsi, en 2012, Devoteam SA a consacré 2,68% de la masse salariale aux actions de formations et de développement professionnel contre 2,86% en 2011. Ce sont un peu plus de 16 000 heures de formations qui ont ainsi été dispensées aux salariés.

5.3 Organisation du travail

L'ensemble des entités du groupe respecte les législations locales applicables ainsi que les usages des branches professionnelles des pays concernés.

Sur Devoteam SA, environ 2% des salariés sont à temps partiel. Lorsque les contraintes de services ou de projet le permettent, les demandes de travail à temps partiel sont en général acceptées.

5.4 Les relations sociales

Organisation du dialogue social

L'organisation des instances représentatives du Personnel (IRP) de Devoteam SA se structure autour d'un Comité d'Entreprise, de 4 Délégations du Personnel et de 4 CHSCT. Il existe par ailleurs un Comité de Groupe pour la France.

Bilan des accords collectifs

Au cours de l'année écoulée, un accord sur le handicap a été signé le 3 mai 2012 et un accord sur l'égalité professionnelle le 25 septembre 2012.

5.5 La santé et la sécurité

Politique

Devoteam entretient un dialogue permanent avec les CHSCT dans un souci de constante amélioration de la santé et de la sécurité au travail. Au cours de l'année 2012, les CHSCT se sont réunis 29 fois contre 16 l'année précédente.

Ce dialogue permanent a pour objectif de maintenir à un niveau faible, les principaux indicateurs de santé et de sécurité, notamment l'absentéisme et les accidents du travail.

Absentéisme

Sur Devoteam SA, le taux d'absentéisme (toutes absences confondues) s'élève à 2,67% sur la base de l'effectif de fin de période contre 1,50% en 2011 et 2,2% en 2010 (l'année 2011 étant atypique en raison d'un nombre de jours de congés pris anormalement bas).

5.6 Principe de non discrimination

Egalité femmes - hommes

Le groupe respecte les principes d'égalité entre les femmes et les hommes en appliquant une politique équitable en matière de recrutement, d'accès à la formation, de rémunération ou de promotion.

En matière de recrutement, les femmes ont représenté 16% des recrutements réalisés en 2012 chez Devoteam SA contre un ratio de 16,5% en 2011. Par ailleurs l'écart de rémunération moyen pour la population cadre s'est fortement réduit puisqu'il est de 6% en 2012 contre plus de 9% en 2011.

Enfin un accord sur l'égalité professionnelle hommes femmes a été signé le 25 septembre 2012.

Mission handicap

Dans le cadre de sa démarche citoyenne, Devoteam a signé le 3 mai 2012, avec les Organisations Syndicales, un accord en faveur de l'emploi et du maintien dans l'emploi des personnes en situation de Handicap. Il fait suite à la convention signée avec l'Agefiph applicable de mai 2009 à mai 2011

Les rôles de la Mission Handicap sont de (i) renseigner et informer les collaborateurs, (ii) accompagner les démarches des collaborateurs en situation de handicap, (iii) coordonner l'ensemble des actions en faveur du recrutement et du maintien dans l'emploi des personnes handicapées, (iiii) être l'interlocuteur privilégié des acteurs du monde du handicap (Cap emploi, médecine du travail, Ergonomes, etc.)

Les actions de la mission handicap s'articulent autour de quatre axes principaux qui sont le recrutement, le maintien dans l'emploi, la sensibilisation et la collaboration avec le secteur protégé. Une commission de suivi trimestrielle veille au respect des dispositions et engagements de l'accord,

5.7 Autres

Au titre de l'exercice 2012, la participation des salariés ne s'est pas déclenchée en raison des résultats déficitaires.

Par ailleurs, dans le cadre de la volonté du groupe de faire participer ses salariés au capital, la détention des salariés (et anciens salariés) dans le capital de DEVOTEAM SA se situait à deux niveaux au 31 décembre 2012 :

- en direct, 526 533 actions DEVOTEAM résultant d'exercices de stock-options et de BCE ou d'échange de titres remis aux dirigeants fondateurs de sociétés rachetés par le groupe ;
- au sein du FCPE DEVOTEAM, dans le cadre du Plan d'épargne Entreprise, 172 093 actions DEVOTEAM détenues par 814 salariés.

VI – INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES

6.1 Politique environnementale

Bien que très faiblement exposée aux risques environnementaux du fait de son activité de fourniture de prestations intellectuelles, Devoteam s'est engagée dans la mise en place d'une démarche de développement durable en France et dans l'ensemble de ses filiales. Pour cela, une équipe dédiée a été missionnée en France afin de conduire l'ensemble des projets. De plus, un Comité Développement Durable a été créé : il est composé de la Direction, d'un représentant de chaque fonction clé du Groupe, de collaborateurs, de l'équipe développement durable. Son relai à l'étranger est prévu par l'identification d'un correspondant au sein de chaque entité.

Le Groupe a décidé de s'engager dans une démarche de limitation des impacts environnementaux et a lancé en 2007 un Guide de bonnes pratiques (Green Guide) proposé à l'ensemble des salariés du groupe (en ligne sur le site www.devoteam.com).

Ce guide des bonnes pratiques rappelle les principes de la politique de développement durable du groupe et les engagements pris en matière de limitation des impacts environnementaux (instauration du tri des déchets, approvisionnement en équipements "verts...") et apporte aux salariés du groupe une série de recommandations permettant aux collaborateurs de répondre aux enjeux du développement durable dans le cadre de leur activité professionnelle.

Dans le cadre de sa politique de développement durable, le Groupe a réalisé en 2009 un bilan Carbone. La conclusion de ce bilan appelait à la poursuite des efforts engagés.

6.2 Le développement durable et les clients

Le groupe apporte à ses clients son expertise dans le domaine du développement durable, à travers son offre Green IT, afin de les accompagner de manière innovante et méthodique dans la définition de leur stratégie Green IT.

Pour la 3ème année consécutive, le Groupe a publié son enquête annuelle « Devoteam Green IT Survey, quelles technologies pour un développement durable ? » (En ligne sur le site www.devoteam.com). Celle-ci présente, au travers de la consultation de plus de 270 organisations de toutes tailles dans 22 pays, la place du Green IT dans ces organisations permettant ainsi d'offrir un baromètre de la prise de conscience et des actions concrètes qui lui sont associées.

VII – INFORMATIONS SOCIETALES

7.1 Politique sociale

Le groupe se considère comme un acteur à part entière de l'environnement sociétal dans lequel il agit et à ce titre met l'accent sur la nécessité de développer son activité en respectant les critères éthiques les plus stricts et de nouer le dialogue avec les parties prenantes. Le Groupe considère que ses principales parties prenantes sont actuellement ses collaborateurs, clients, fournisseurs (y compris sous-traitants).

7.2 Ethique et pratiques de marché

Pour veiller à ce que tous les managers et salariés s'approprient les valeurs de Devoteam, le Groupe a mis en place depuis 2006, une charte éthique qui est le fondement de la relation du collaborateur dans le groupe Devoteam avec les autres collaborateurs dans son action quotidienne. Elle a été pensée et rédigée par l'ensemble des managers et promeut les trois valeurs clés du groupe : Respect, Franchise et Passion. Chaque collaborateur est évalué chaque année sur son engagement à la respecter et la promouvoir.

Par ailleurs, et afin d'encadrer le travail de ses collaborateurs dans l'exercice de leurs fonctions, le groupe a mis en place une série de chartes éthiques favorisant les bonnes pratiques (indépendance, lutte contre la corruption, recrutement...).

7.3 Relations avec les parties prenantes

Les collaborateurs

Les hommes et les femmes, collaborateurs du groupe, sont la richesse du groupe et sont au cœur du projet d'entreprise. A ce titre le Groupe veille à maintenir une communication ouverte avec ses collaborateurs.

A ce titre et pour la 3^{ème} année consécutive, une étude « Great Place to Work » a été menée au niveau du Groupe afin de mesurer la satisfaction des collaborateurs. Avec un taux de réponse de près de 80% et une progression de l'indice global de satisfaction de 5 points, cette nouvelle étude traduit une amélioration de la satisfaction des salariés du groupe.

Les clients

Devoteam réalise régulièrement au sein de ses différentes entités locales des enquêtes de satisfaction auprès de ses clients. Ces enquêtes permettent d'améliorer en permanence la qualité des services vendus.

Par ailleurs, le groupe organise différentes rencontres avec ses clients afin notamment d'intégrer et présenter ses nouvelles offres ou avancées technologiques et ainsi répondre aux nouveaux challenges.

Partenaires et fournisseurs

Le groupe souhaite que ses fournisseurs et sous traitants adoptent la même vision de la responsabilité d'entreprise. A ce titre, et dans le cadre de la refonte des procédures et politiques d'achat, le groupe souhaite clairement faire référence aux critères de responsabilité d'entreprise et des questions relatives à la responsabilité d'entreprise seront incluses dans les futurs appels d'offres.

Fondation Devoteam

La Fondation Devoteam, créée en 2007, a pour objectifs de s'impliquer et d'apporter son soutien à toutes actions humanitaires, caritatives et associatives intervenant dans les domaines de l'informatique, de la solidarité et de la santé.

A ce titre, elle promeut les projets à but non lucratif et d'intérêt général de ses collaborateurs portés par des associations ou des ONG ou soit mène directement toutes actions d'intérêt général.

Ainsi, au cours de l'année 2012, la fondation a parrainé et financé une vingtaine de projets.

Mécénat

Depuis 2008, Devoteam est mécène du premier musée d'art moderne en Europe : le Centre Pompidou. Au cœur de la création contemporaine, le Centre encourage toutes les formes d'art : peinture, musique, danse et arts plastiques.

Acteur responsable de la société, ce partenariat permet au groupe de soutenir la diffusion de l'art auprès du grand public. L'innovation, le partage et la diffusion des savoirs sont autant de valeurs communes pour Devoteam et le Centre Pompidou. Les nouvelles technologies étant à l'origine de nombreuses créations contemporaines, soutenir le Centre Pompidou, c'est pour Devoteam promouvoir un projet culturel et sociétal, c'est se reconnaître d'une même culture de l'audace et de la créativité.

VIII –AUTRES INFORMATIONS

8.1 Mandataires sociaux et rémunérations

Directoire

Les membres du Directoire ont les mandats suivants au sein du Groupe :

Godefroy de Bentzmann

- Président de Devoteam Consulting SAS, Devoteam T&M SAS (France) et Devoteam Consulting AS (Danemark).
- Co-gérant de Devoteam Holding SARL (Luxembourg).
- Président du Conseil de Surveillance de Devoteam Holding BV (Pays Bas).
- Administrateur de Devoteam N/V SA Belgique, Devoteam Genesis AG (Suisse) et Devoteam SA (Luxembourg).

Stanislas de Bentzmann

- Président de Devoteam N/V SA (Belgique), Devoteam Ausystems Spa (Italie), Devoteam Solutions SAS (France), Devoteam AB (Suède), Teligent ooo (Russie), et Exaprobe ECS (France).
- Membre du Conseil de Surveillance de Devoteam Holding BV (Pays Bas).
- Co-gérant de Devoteam Holding SARL (Luxembourg).
- Administrateur de Devoteam Consulting SAS (France), Devoteam Fringes S.A.U (Espagne), Devoteam Consulting AS (Danemark), Devoteam Consulting AS (Norvège), Devoteam T&M Holding (Royaume Uni), Integra (Turquie), Secura (Turquie), Devoteam SA (Pologne) et Voxpilot Ltd (Irlande).

D'autre part, les membres du Directoire ont des mandats à l'extérieur du Groupe, cités ci dessous :

Godefroy de Bentzmann

- Cogérant de la SCI 73 Anatole France
- Président d'Accityme

Stanislas de Bentzmann

- Cogérant de la SCI 73 Anatole France

Conseil de Surveillance

Les membres du Conseil de Surveillance sont élus en Assemblée Générale pour une durée de 4 ans. Le Conseil est composé comme suit au 31 décembre 2012 :

Nom et année de naissance	Date de nomination	Date d'expiration du mandat	Fonction principale	Autres mandats en cours ou expirés au cours des 5 dernières années (date d'expiration) *
Roland de Laage de Meux (1959)	11 avril 2012	AGO 2016	Secrétaire Général de DEVOTEAM	France : DV Outsourcing (A) Etranger : DV Belgium (A), DV Fringes (A), DV Quaint (A), DV T&M Holding (A), Secura (A), Integra (A), DV Guidance (A), DV Ausystems Italie (A), Devoteam SA Pologne, Voxpilot Ltd (A), Membre du CS de DV Netherland Externes : Fibelaage (CS), Hôtel Gril du Parc (gérant), Société ICF (A) et SNC Imbelaage (gérant)
Michel Bon (1943)	11 avril 2012	AGO 2016	Consultant indépendant	En cours : Les Editions du Cerf (PCS), Lafarge (A), Sonepar (A), SONAE (A, Portugal) Expirés : Provimi (A, 2010), Myriad (A, 2010 Suisse)
Patrice de Talhouët (1966)	11 avril 2012	AGO 2016	Corporate Staff Officer Americas, Mars Inc.	pas de mandats
Philippe Tassin (1943)	11 avril 2012	AGO 2016	Retraité	pas de mandats
Vincent Montagne (1959)	11 avril 2012	AGO 2016	Président Média Participations et Président Ulysse Invest	En cours : SITC (A), Secom (A) et Club Siparex (A), Sages (VP) Mage invest (P), divers mandats au sein du groupe Media Participations (P)
Elisabeth de Maulde (1952)	11 avril 2012	AGO 2016	Consultante Cofluence Consulting	pas de mandats
Bertrand de Bentzmann (1933)	10 juin 2009	AGO 2013	VP délégué de la CCI de Bordeaux	Expirés : Abzac (A, 2010)
Yves de Talhouët (1958)	10 juin 2009	AGO 2013		En cours : Tinubu (A) ; Axway SA (A) Expirés : CMA (A, 2008) Tabag SARL (gérant 2012)

* Abréviations : P (Président), A (Administrateur), CS (Conseil de Surveillance), DV (DEVOTEAM), CA (Conseil d'Administration), PDG (Président Directeur Général)

Rémunération et autres avantages des mandataires sociaux

Le code de gouvernement d'entreprise auquel le groupe DEVOTEAM se réfère en termes de rémunération des mandataires sociaux est le code AFEP MEDEF. Les points de non-conformité éventuels sont mentionnés dans le rapport sur le contrôle interne.

DEVOTEAM compte **trois mandataires sociaux** rémunérés par la Société au titre de leur mandat.

Tableau 1 : synthèse des rémunérations, options, BCE et actions attribuées aux mandataires sociaux						
Nom et fonction du dirigeant mandataire social	Stanislas de Bentzmann		Godefroy de Bentzmann		Roland de Laage de Meux	
	Co-CEO		Co-CEO		Secrétaire Général	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	400 236	365 836	402 948	369 364	159 233	168 646
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	-	-	-	-	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	-	-	-	-	-	-
TOTAL	400 236	365 836	402 948	369 364	159 233	168 646

Tableau 2 : récapitulatif des rémunérations à chaque dirigeant mandataire social												
Nom et fonction du dirigeant mandataire social	Stanislas de Bentzmann				Godefroy de Bentzmann				Roland de Laage de Meux			
	2011		2012		2011		2012		2011		2012	
	Du	Versé	Du	Versé	Du	Versé	Du	Versé	Du	Versé	Du	Versé
Rémunération fixe	215 000	215 000	215 000	215 000	215 000	215 000	215 000	215 000	115 000	115 000	118 800	117 850
Rémunération variable	120 400	180 800	86 000	120 400	120 400	180 800	86 000	120 400	30 000	28 323	35 000	46 542
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Avantages en nature (voiture)	4 836	4 836	4 836	4 836	7 548	7 548	8 364	8 364	4 560	4 560	4 720	4 720
Prime d'expatriation	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	0	0	0	0
Jetons de présence	0	0	0	0	0	0	0	0	8 000	8 000	8 000	8 000
Dotation PIDR	0	0	0	0	0	0	0	0	1 673	1 673	2 126	0
TOTAL	400 236	460 636	365 836	400 236	402 948	463 348	369 364	403 764	159 233	157 556	168 646	177 112

L'objectif de variable 2012 des membres du Directoire était de 215 000€, reposant sur les critères suivants :

- 60% sur l'atteinte d'objectifs de performance du groupe DEVOTEAM ;
- 40% sur l'atteinte d'objectifs qualitatifs tels que la mise en œuvre du projet Eagle, ainsi que le retour à l'équilibre de nos entités en Pologne

L'objectif de variable 2012 de Monsieur de Laage était de 35 000€, reposant sur les critères suivants :

- 30% sur l'atteinte d'un EBIT et DSO cible au niveau du groupe ;
- 70% sur l'atteinte d'objectifs qualitatifs.

Seule la méthodologie d'atteinte des objectifs qualitatifs de la partie variable de la rémunération est décrite ci-dessus. En raison de son caractère confidentiel, le groupe ne communique pas sur le niveau attendu des objectifs quantitatifs.

Les membres du Conseil de Surveillance de DEVOTEAM ont perçu des rémunérations réparties comme suit au titre des deux derniers exercices :

Tableau 3 : jetons de présence et autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants				
Membres du conseil	Montants versés au cours de l'exercice 2011 (en €)		Montants versés au cours de l'exercice 2012 (en €)	
	Jetons de présence*	Autres rémunérations	Jetons de présence*	Autres rémunérations
Michel Bon (Président)	16 000	80 000	16 000	80 000
Bertrand de Bentzmann (Vice-président)	12 000		12 000	10 000
Patrice de Talhouët	8 000		8 000	
Philippe Tassin	12 000		8 000	
Vincent Montagne	8 000		8 000	
Roland de Laage de Meux	8 000	149 556	8 000	169 112
Yves de Talhouët	8 000		8 000	
Elizabeth de Maulde	-		4 000	
TOTAL	72 000	229 556	72 000	259 112

Tableau 4 : Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social
Néant

Tableau 5 : Instruments optionnels levés durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social
Néant

Il est précisé que les mandataires sociaux doivent conserver 25% des actions issues d'options et/ou BCE déjà exercées au nominatif jusqu'à leur cessation de fonction.

Tableaux 6 et 7 : Action de performance devenues disponibles ou attribuées à chaque mandataire social pendant l'exercice
Néant

Tableau 8 : HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS DE BCE, D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS

	SO 2006		SO 2009	BCE 2009	BCE 2010	SO 2012
Date d'assemblée	04/06/2004		28/04/2009	28/04/2009	28/04/2009	11/04/2012
Date du conseil de surveillance ou du directoire selon le cas	11/01/2006	22/02/2006	13/05/2009	13/05/2009	01/10/2010	30/11/2012
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées, dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par :	122 000	20 000	345 000	255 000	50 000	100 000
<i>Les mandataires sociaux (**)</i>						
Stanislas de Bentzmann	-	-	-	40 000	-	-
Godefroy de Bentzmann	-	-	-	40 000	-	-
Roland de Laage de Meux	5 000	-	-	9 000	-	-
Mandataires sociaux non dirigeants	-	-	-	-	-	-
Point de départ d'exercice des options	11/01/2008	11/01/2008	13/05/2011	13/05/2011	01/10/2012	30/11/2016
Date d'expiration	11/01/2013	11/01/2013	12/05/2016	12/05/2016	30/09/2017	30/11/2019
Prix de souscription ou d'achat	20,20 €	22,50 €	12,00 €	12,00 €	20,00 €	9,00 €
Modalités d'exercice	20% après 2 ans, 30% après 3 ans, 30% après 4 ans, 20% après 5 ans					30% après 4 ans 30% après 5 ans 40% après 6 ans
Nombre d'actions souscrites au 31/12/12	-	-	4 400	1 063	-	-
Nombre cumulé d'options, et de BCE annulés ou caduques	65 468	10 885	85 140	73 397	23 000	-
Options et BCE restantes en fin d'exercice	56 532	9 115	255 460	180 540	27 000	100 000

La société précise qu'à sa connaissance aucun instrument de couverture n'est mis en place.

Tableau 9 : Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers	Nombre total d'options attribuées / d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré	Plan
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)	100 000	9,00 €	Dir. du 30/11/2012
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)	Néant	Néant	Néant

Tableau 10 : information concernant les contrats de travail et mandats des dirigeants mandataires sociaux	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 fonction		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON
Stanislas de Bentzmann - Président du Directoire								
<i>Nommé par le CS du 11 avril 2012</i>		x		x		x		x
<i>Fin de mandat : AGO 2016</i>								
Godefroy de Bentzmann - Directeur Général								
<i>Nommé par le CS du 11 avril 2012</i>		x		x		x		x
<i>Fin de mandat : AGO 2016</i>								
Roland de Laage de Meux - Secrétaire Général								
<i>Nommé par l'AG du 11 avril 2012</i>	x			x		x		x
<i>Fin de mandat : AGO 2016</i>								

Tableau récapitulatif des opérations réalisées en 2012 sur l'action Devoteam par les mandataires sociaux et les hauts responsables non mandataires sociaux*

Nom du Dirigeant	Opération	Support	Montant total des opérations (K€)	Prix unitaire (€)
Stanislas de Bentzmann - Président du Directoire	Acquisition	BAEER	8	0,4
Godefroy de Bentzmann - Directeur Général	Acquisition	BAEER	8	0,4
	Cession	Actions	42,4	9,2
Grégoire Cayatte - Corporate Finance Director	Acquisition	BAEER	8	0,4
Niels Korsholm - Exec Vice Président	Acquisition	BAEER	8	0,4
Osama Ghoul - Exec Vice Président	Acquisition	BAEER	8	0,4
Sébastien Chevrel - Exec Vice Président	Acquisition	BAEER	8	0,4
Jürgen Hatzipantelis - Exec Vice Président	Acquisition	BAEER	8	0,4
Regis Tatala - Exec Vice Président	Acquisition	BAEER	9,2	0,4

8.2. Facteurs de Risque

Le Directoire a procédé à une revue des risques qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats (ou sur sa capacité à réaliser ses objectifs) et considère qu'il n'y a pas d'autres risques significatifs hormis ceux présentés.

En outre, les risques de marché et de change tels que définis par la norme IFRS 7 sont présentés dans l'annexe des comptes consolidés en note 8.1.

Risques Juridiques

Risques liés aux actions en responsabilité

Devoteam intervient sur des projets informatiques qui peuvent présenter un caractère essentiel pour les activités de ses clients. Toute exécution de prestations par Devoteam non conforme aux attentes de ses clients (intégrité des données, confidentialité des données, malfaçon des prestations...) est susceptible d'affecter de manière significative l'activité de ces derniers, ce qui pourrait nuire à la réputation de Devoteam, accroître le

risque de litiges, les retards de paiement ou la forcer à concevoir de nouveau le projet, générant ainsi un manque à gagner de chiffre d'affaires.

Risques liés à la nature des contrats engagés avec les clients

Répartition du chiffre d'affaires en fonction de la nature des contrats (information non comptable)

	2011	2012
Prestations au temps passé	58%	59%
Forfaits	26%	24%
Autres *	16%	17%
TOTAL	100%	100%

(*) dont négoce (hardware & software), support & maintenance, contrats d'outsourcing

Risques liés aux contrats au forfait

Devoteam facture une partie de ses services, environ 24% de son chiffre d'affaires, en mode forfaitaire (prix fixe et le cas échéant délai fixé) avec obligation de résultat.

Sur ces contrats, la marge et donc le résultat du Groupe peuvent être affectés négativement en cas de mauvaise évaluation du temps nécessaire à la réalisation des projets concernés ayant pour conséquence :

- une augmentation des dépenses sur le projet sans contrepartie de recette ;
- des retards éventuels pouvant engendrer des pénalités financières en fonction des conséquences négatives de ces retards chez les clients.

Une procédure de contrôle interne spécifique aux forfaits permet d'apprécier les risques tout au long du cycle de vie d'un projet. Cette procédure est décrite au § 2.3.3.3 du rapport du Président du Conseil de Surveillance sur les procédures de contrôle interne.

Risques liés aux contrats d'infogérance

Même si le poids de cette activité est faible dans le portefeuille de Devoteam (3,7% du chiffre d'affaires), ce type de projets fait l'objet des mêmes procédures de suivi et de contrôle interne que les forfaits compte tenu des risques inhérents (contrats longue durée sans garantie absolue sur le niveau de dépenses, engagements sur le niveau de service, prix généralement fixe ...)

Risques liés au prêt de main d'œuvre illicite

Ce type de risque concerne essentiellement les prestations d'assistance technique. Le risque est d'assimiler ces prestations à du prêt de main d'œuvre, pratique condamnable par la loi sauf dans le cadre des dispositions relatives au travail temporaire.

Dans cette perspective, Devoteam est particulièrement attentif :

- Au contenu des contrats signés ;
- Au processus de suivi des collaborateurs effectuant ce type de prestation (ordre de mission, compte rendu d'activité...)

Procédures judiciaires et d'arbitrage

Il n'existe pas à ce jour, autre que celle décrite au §1.4 ci-dessus, de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est

menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du groupe.

Risques Opérationnels

Risques liés à la durée des projets clients

Environ 90% du CA du groupe est non récurrent. Les prestations de service en conseil et intégration de systèmes ont une durée relativement courte (3 à 6 mois en moyenne) et peuvent donc être résiliées sans préavis significatif par les clients. Ainsi, l'activité et la valorisation de DEVOTEAM sont plus sensibles à une dégradation de la conjoncture économique que des concurrents dont la surface de revenus récurrents et garantis serait plus importante.

Risques liés à l'attrition des consultants

La capacité de production de DEVOTEAM repose essentiellement sur les collaborateurs du groupe. Or, DEVOTEAM fait face de manière structurelle à un marché de l'emploi où l'offre de postes pour les ingénieurs informaticiens excède la demande. Dans ce contexte de tension sur le marché, le groupe est exposé au risque de perdre une partie de sa capacité de production et de son savoir-faire.

Le taux de rotation moyen des effectifs productifs ressort à 19,5% en 2012 contre 20,7% en 2011. Cet indicateur fait l'objet d'une attention constante de manière à le maintenir dans les normes du secteur. Il est cependant fortement lié à la conjoncture économique ainsi une reprise de l'activité économique entraîne une reprise de la mobilité professionnelle et par conséquent une augmentation du taux de rotation.

Risques liés à l'occupation des consultants

L'optimisation du taux d'utilisation des ressources est fortement dépendante du niveau et de la performance de l'activité commerciale. Ce taux dépend de la capacité du groupe à ajuster la taille et le profil de ses équipes à la demande du marché. Il n'est pas certain que le Groupe arrive à maintenir ce taux à l'avenir.

Le risque est d'avoir un certain nombre de consultants sans projets et donc d'avoir des dépenses sans revenus. La base de coûts restant inchangée, le manque à gagner de chiffre d'affaires se retrouve pleinement sur le résultat opérationnel.

Le taux d'utilisation des ressources mesurant la part du temps de travail (hors congés légaux) des personnels salariés productifs directement imputée sur des prestations facturables est décrit ci-dessous par secteur :

Taux d'utilisation (1)	2011	2012
Technology consulting	84.9%	83.9%
Business consulting	73.9%	73.8%

(1) Information non comptable

Risques lié aux pressions tarifaires

La majorité des clients de DEVOTEAM ont mis en place des grilles de tarifs en fonction des prestations vendues. Ces grilles sont régulièrement réexaminées et font l'objet de négociations avec les clients lors de renouvellement des contrats cadres.

Ainsi, DEVOTEAM, comme la plupart des acteurs du marché informatique, est soumis à une forte pression sur le prix de vente lorsqu'un contrat cadre vient à échéance. Les durées de ces contrats sont variables, mais en moyenne la durée se situe entre 18 et 24 mois avec en général une possibilité de résiliation anticipée aux dates anniversaires des contrats.

Risques liés à l'inflation salariale

Dans un marché de l'emploi des ingénieurs informaticiens où l'offre est supérieure à la demande, les salaires des consultants ont naturellement tendance à augmenter plus vite que l'inflation des prix. Or, les charges liées aux salaires et traitements (y compris charges sociales) ont représenté 61% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2012.

Couplé avec le risque de pressions tarifaires évoqué ci-dessus, il en résulte un effet ciseau où Devoteam est exposé à une érosion de sa marge.

Risques de dépendance à la clientèle

La concentration du portefeuille clients a évolué comme suit depuis 3 ans :

% du chiffre d'affaires (1)	2010	2011	2012
Premier client	5%	4%	4%
5 premiers clients	20%	17%	17%
10 premiers clients	34%	30%	27%

(1) Information non comptable

Au niveau du Groupe, aucun client n'excède 5% du chiffre d'affaires. Cependant, au niveau local, le poids d'un client peut représenter un risque significatif.

Risques fournisseurs et sous-traitants

Il arrive que Devoteam fasse appel à des sous-traitants lorsque les prestations vendues aux clients nécessitent une compétence particulière que Devoteam ne possède pas. Le chiffre d'affaires réalisé en sous-traitance ramené au chiffre d'affaires total du groupe est faible : environ 11%, donc en volume, Devoteam est faiblement exposé. Néanmoins, Devoteam applique les mêmes principes de suivi des sous-traitants que pour ses propres collaborateurs.

Devoteam exerce également une activité de revente de licences éditeurs, principalement dans le cadre de vente de projets d'intégration. L'activité de revente de licences représente environ 8% du chiffre d'affaires en 2012.

Risques liés à une OPA

En pratique, les OPA hostiles dans le secteur des services informatiques sont assez rares dans la mesure où la performance économique des sociétés de service est fortement dépendante des dirigeants.

En ce qui concerne DEVOTEAM, une OPA entraînant potentiellement un changement à la tête du Directoire pourrait avoir comme conséquence le départ de certains membres clefs de l'organisation, notamment des « country managers » de filiales étrangères.

Risques liés à la conjoncture économique

Le marché informatique est cyclique et dépend fortement du niveau d'investissements et de dépenses informatiques des grands acteurs économiques. Lorsque la conjoncture se dégrade, le budget des investissements informatiques des clients diminue. L'activité de DEVOTEAM est donc fortement liée à l'état de la conjoncture économique.

Risques liés à la concurrence

Le marché du conseil et des services informatiques est relativement fragmenté et nécessite peu d'investissements capitalistiques, source d'une concurrence élevée et source d'apparition de nouveaux concurrents. Certains concurrents de DEVOTEAM disposent d'une assise financière, technique et commerciale

plus solide, d'une base clientèle plus large, d'un historique plus important et d'une meilleure reconnaissance par le marché.

Risque lié au départ de personnes clefs

Compte tenu de la nature de l'activité de DEVOTEAM, son succès dépend de sa capacité à retenir ses personnes clefs et principaux managers. Leur départ éventuel du Groupe pourrait avoir un impact négatif sur l'activité de DEVOTEAM, notamment s'ils rejoignaient un concurrent ou créaient une entreprise concurrente. De plus, si des personnes clefs quittent DEVOTEAM, celle-ci ne peut garantir qu'elle parviendra à les empêcher de révéler des informations, d'utiliser les technologies ou méthodes du Groupe.

Risques informatiques (concernant l'informatique interne du groupe)

Par la nature même de son métier, DEVOTEAM est faiblement exposé aux risques liés à son propre système d'information. Le Groupe est attentif à la sécurité de ses réseaux de communication internes, protégés par des règles de sécurité et des « firewalls ». Une politique de sécurité a été définie. Les systèmes et réseaux dédiés à certains projets ou à certains clients peuvent faire l'objet de mesures de protection renforcées, contractuellement définies.

Risques liés à l'expansion internationale et aux acquisitions

Le développement de Devoteam a été assuré par croissance interne en France jusqu'en 1999. Depuis, Devoteam s'est implanté à l'étranger, notamment par acquisitions. Le groupe réalise aujourd'hui 53% de son chiffre d'affaires à l'international et a mis en place un dispositif de procédures de contrôle interne pour suivre l'activité des filiales étrangères.

Cette stratégie engendre des risques financiers, qui sont liés aux différences culturelles, opérationnelles et managériales entre le groupe et les sociétés acquises. Ces risques pourraient se matérialiser par une baisse de performance des entités acquises (se traduisant dans les comptes consolidés par une dépréciation des actifs incorporels et goodwill attachés à ces entités).

Les goodwill issus de ces opérations d'acquisitions, représentent fin 2012, 80,0 M€ soit 24% du total du bilan du groupe et plus de 63% des capitaux propres attribuables au groupe. Le groupe porte donc une attention particulière au suivi régulier de ces entités et aux indices de pertes de valeur tels qu'une forte décroissance du chiffre d'affaires, d'une dégradation de la rentabilité opérationnelle ou autre événement majeur pouvant avoir une influence significative sur les flux de trésorerie futurs. Les paramètres de valorisation et les tests de sensibilité à ces paramètres sont indiqués en note 5.1 des états financiers.

Risques pays

Devoteam est implanté de manière stable dans plus de 20 pays. L'essentiel du chiffre d'affaires est réalisé en Europe qui est une zone stable au plan politique et économique.

Hors zone Europe, le groupe réalise environ 5% de son chiffre d'affaires sur le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et la Turquie. Les tensions politiques observées depuis début 2011 dans certaines de ces zones exposent le groupe à un risque géopolitique accru. Cependant, et à ce jour, le groupe n'a pas rencontré de problèmes majeurs dans ces zones.

L'envoi de collaborateurs dans des pays où le Groupe n'est pas implanté et, à fortiori, dans des pays considérés à risque, fait l'objet de procédures d'approbation strictes.

Risques environnementaux

Bien que très faiblement exposée aux risques environnementaux du fait de son activité de fourniture de prestations intellectuelles, la société a lancé en 2007 un Guide de bonnes pratiques (Green Guide) proposé à l'ensemble des salariés du groupe (en ligne sur le site www.DEVOTEAM.com) dans le cadre de sa politique de

développement durable et a réalisé en 2009 un bilan Carbone. La conclusion de ce bilan appelait à la poursuite des efforts engagés dans le cadre de la politique de développement durable du Groupe.

8.3. Processus et suivi de gestion des risques

Le processus de suivi et de gestion des risques présentés ci-dessus est décrit dans le rapport du Président sur le contrôle interne en section 2.3.3.

Les projets de résolutions qui vous sont soumis reprennent les principaux points de ce rapport. Nous vous remercions de bien vouloir les approuver, comme nous vous remercions de votre confiance et de votre collaboration.

Le Directoire

3 COMPTES CONSOLIDES GROUPE DEVOTEAM

3.1 Etat de la situation financière consolidée

ACTIFS (Montants en milliers d'euros)	Note	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Goodwill	5.1	79 984	85 781
Autres Immobilisations incorporelles	5.2	4 266	5 251
Immobilisations corporelles	5.3	12 152	13 668
Actifs financiers non courants	5.4	2 533	2 809
Participations dans les entreprises associées	5.5	1 009	88
Impôts différés actifs	5.9	9 437	4 580
Autres actifs non courants	5.6	1 316	978
TOTAL DES ACTIFS NON COURANTS		110 698	113 156
Créances clients	5.7	153 627	160 149
Autres créances courantes	5.7	15 789	14 426
Créances d'impôt courantes	5.7	5 153	3 923
Autres actifs financiers courants (*)	5.8	629	13 353
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5.8	32 866	37 432
TOTAL DES ACTIFS COURANTS		208 064	229 283
Actifs classés comme détenus en vue de la vente	4.3	18 962	-
TOTAL DES ACTIFS		337 724	342 439

(*) Les autres actifs financiers courants incluent les contrats de capitalisation et comptes à terme

PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES (Montants en milliers d'euros)	Note	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Capital social	5.10	1 528	1 596
Prime d'émission		9 441	13 423
Réserves consolidées		133 584	121 132
Titres d'autocontrôle		(14 501)	(15 551)
Réserves de conversion		556	29
Résultat de l'exercice		(2 782)	14 793
Montants comptabilisés directement en capitaux propres relatifs aux actifs non courants destinés à être cédés		(178)	-
CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AU GROUPE		127 648	135 422
Participations ne donnant pas le contrôle	5.11	238	1 655
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES		127 885	137 077
Emprunts et dettes financières	5.12	5 703	6 141
Provisions	5.13	5 671	6 266
Impôts différés passifs	5.9	81	1 097
Autres passifs	5.6	1 179	1 492
TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS		12 634	14 997
Emprunts et dettes financières	5.12	25 812	29 580
Provisions	5.13	3 870	4 044
Dettes fournisseurs	5.7	44 430	45 000
Dettes fiscales et sociales	5.7	76 082	81 302
Dettes d'impôt exigible	5.7	1 409	1 423
Autres passifs	5.7	28 985	29 016
TOTAL DES PASSIFS COURANTS		180 587	190 365
Passifs classés comme détenus en vue de la vente	4.3	16 618	-
TOTAL DES PASSIFS		209 839	205 362
TOTAL DES PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES		337 724	342 439

3.2 Compte de résultat consolidé

Montants en milliers d'euros, sauf résultat par action	Note	31 décembre 2012	31 décembre 2011
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	6.2	515 070	528 116
Reprises provisions		-	-
Autres produits		-	-
PRODUITS OPERATIONNELS COURANTS		515 070	528 116
Achats marchandises		(24 731)	(26 587)
Autres achats et charges externes		(147 909)	(151 075)
Impôts taxes et versements assimilés		(4 848)	(4 748)
Salaires et traitements et charges sociales	6.3	(312 230)	(309 637)
Dotations aux amortissements sur immobilisations		(5 950)	(6 316)
Dépréciations sur créances courantes		(439)	(603)
Autres charges		(680)	(291)
CHARGES OPERATIONNELLES COURANTES		(496 785)	(499 255)
MARGE D'EXPLOITATION		18 284	28 861
Rémunérations fondées sur des actions	6.3	(95)	(223)
Amort. des relations clientèle acquises lors des regroupements d'entreprises		(338)	(432)
RESULTAT OPERATIONNEL COURANT		17 851	28 206
Autres produits opérationnels	6.4	1 371	823
Autres charges opérationnelles	6.4	(18 188)	(4 861)
RESULTAT OPERATIONNEL		1 034	24 168
Produits financiers	6.5	1 395	2 653
Charges financières	6.5	(2 857)	(4 776)
RESULTAT FINANCIER		(1 462)	(2 123)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence		152	71
RESULTAT AVANT IMPOTS		(276)	22 116
Charge d'impôt sur le résultat	6.6	(3 341)	(7 298)
RESULTAT DE L'EXERCICE		(3 618)	14 818
<i>Attribuable à :</i>			
Actionnaires de la société mère		(2 783)	14 793
Participations ne donnant pas le contrôle		(835)	26
Résultat par action (en €)	5.10	(0,29)	1,50
Résultat dilué par action (en €)	5.10	(0,29)	1,48

3.3 Etat du résultat global consolidé

Montants en milliers d'euros	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Résultat de l'exercice	(3 618)	14 818
Gains et pertes actuariels sur régime de retraite à prestations définies	(482)	140
Charge d'impôt sur gains et pertes actuariels sur régime de retraite à prestations définies	166	(48)
Eléments non recyclables en résultat	(316)	92
Ecart de conversion	533	(238)
Variation de la juste valeur des couvertures de flux de trésorerie	239	563
Charge d'impôt sur variation de la juste valeur des couvertures de flux de trésorerie	(82)	(194)
Eléments recyclables en résultat	690	131
Total des autres éléments du résultat global, nets d'impôt	373	223
Résultat global de l'exercice	(3 244)	15 041
<i>Dont :</i>		
Actionnaires de la société mère	(2 301)	14 933
Participations ne donnant pas le contrôle	(943)	108

3.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés

Montants en milliers d'euros	Note	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Résultat		(3 618)	14 818
Ajustements :		-	
Résultats des entreprises mises en équivalence		(152)	(71)
Charge d'impôt		3 341	7 298
Amortissements et provisions		7 666	5 102
Autres éléments sans effets sur la trésorerie		(1 232)	(4 129)
Résultats de cessions d'actifs		239	12
Charges et produits d'intérêts nets		1 091	1 227
Variation du besoin en fonds de roulement		1 319	(4 097)
Intérêts versés		(1 477)	(2 295)
Impôts versés		(4 512)	(9 968)
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	7.1	2 665	7 897
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles		(2 581)	(3 708)
Acquisition d'actifs financiers		(1 553)	(1 050)
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles		205	173
Dividendes reçus		235	176
Cession d'actifs financiers		13 452	30 137
Acquisition de filiales, sous déduction de la trésorerie acquise		(806)	(2 494)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	7.2	8 951	23 235
Produit de l'émission d'actions		158	112
Remboursements d'emprunts		(21 184)	(20 466)
Acquisition de participation ne donnant pas le contrôle		-	(528)
Emission d'emprunts		17 090	43
Dividendes versés		(5 231)	(6 076)
Opérations sur actions propres		(3 159)	(5 433)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	7.3	(12 326)	(32 348)
Variation nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie		(711)	(1 216)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		27 996	29 041
Effet des actifs non courants détenus en vue de la vente		(1 098)	
Effet de la variation du taux de change	7.4	211	171
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice (a)		26 398	27 995
<i>Réconciliation avec la trésorerie et équivalents de trésorerie au bilan</i>			
Découverts bancaires		6 468	9 437
Trésorerie et équivalents de trésorerie au bilan		32 866	37 432
Lignes de crédit court terme incluses dans les emprunts et dettes financières courants (b)		(17 000)	
Placements financiers inclus dans les autres actifs financiers courants (c)		265	12 675
Trésorerie nette à la clôture (a)-(b)+(c)	5.8	9 663	40 671

3.5 Etat de variation des capitaux propres consolidés

(en milliers d'Euros, sauf données par action)	Nombre d'actions émises	Capital social	Primes d'émission	Actions propres	Réserves recyclables (OC)	Réserves consolidées	Réserves de conversion	Total des capitaux propres part du groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
Solde au 1^{er} Janvier 2011	10 524 660	1 594	13 313	(10 257)	(590)	126 350	345	130 756	2 543	133 299
Résultat de l'exercice						14 793		14 793	26	14 818
Ecart de change							(321)	(321)	82	(238)
Gains et pertes actuariels nets d'impôt sur régime de retraite à prestations définies						92		92		92
Variation de la réserve de couverture nette d'impôt					369			369		369
Total des autres éléments du résultat global				-	369	92	(321)	141	82	223
Résultat global de l'exercice (1)					369	14 885	(321)	14 933	108	15 041
Dividendes versés au titre de l'exercice 2010						(5 012)		(5 012)	(823)	(5 835)
Valorisation des options de souscription d'actions						157		157		157
Ajustement relatif au nombre et à la valeur des actions propres				(5 295)		(48)		(5 343)		(5 343)
Augmentation de capital par levée d'options	11 213	2	110					112		112
Acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle								-		-
Autres mouvements						(186)	5	(181)	(173)	(354)
Solde au 31 décembre 2011	10 535 873	1 596	13 423	(15 551)	(221)	136 146	29	135 421	1 655	137 077
Dont transactions avec les propriétaires comptabilisées directement en capitaux propres								(10 268)		
Solde au 1^{er} Janvier 2012	10 535 873	1 596	13 423	(15 551)	(221)	136 146	29	135 421	1 655	137 077
Résultat de l'exercice						(2 782)		(2 782)	(835)	(3 617)
Ecart de change							640	640	(108)	533
Gains et pertes actuariels nets d'impôt sur régime de retraite à prestations définies						(316)		(316)		(316)
Variation de la réserve de couverture nette d'impôt					157			157		157
Total des autres éléments du résultat global				-	157	(316)	640	481	(108)	373
Résultat global de l'exercice (1)					157	(3 098)	640	(2 301)	(943)	(3 244)
Dividendes versés au titre de l'exercice 2011						(4 747)		(4 747)	(485)	(5 231)
Valorisation des options de souscription d'actions						95		95		95
Ajustement relatif au nombre et à la valeur des actions propres				(3 159)		2 010		(1 149)		(1 149)
Augmentation de capital par levée d'options	20	-	1					1		1
Acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle								-		-
Autres mouvements (2)	(454 538)	(68)	(3 983)	4 209		281	(113)	326	10	336
Solde au 31 décembre 2012	10 081 355	1 528	9 441	(14 501)	(64)	130 687	556	127 647	238	127 885
Dont transactions avec les propriétaires comptabilisées directement en capitaux propres								(5 473)		

(1) Détail dans l'état du Résultat global

(2) Les autres mouvements correspondent principalement à la réduction de capital par annulation d'actions propres

3.6 Notes aux états financiers consolidés

Note 1 - Nature de l'activité et faits caractéristiques

1.1 Références de la société

Devoteam S.A. (la société), société mère du groupe, créée en 1995, est une société anonyme au capital de 1.527.763,97 Euros régie par les dispositions de la loi française. Son siège social est situé au 73 rue Anatole France - 92300 Levallois-Perret et est enregistré au R.C.S. de Nanterre sous le n°402 968 655.

Devoteam S.A. est cotée à la bourse de Paris (ISIN FR 0000073793) depuis le 28 octobre 1999 (Eurolist compartiment B).

1.2 Nature de l'activité

Devoteam est un groupe européen de conseil et d'ingénierie spécialisé dans les technologies de l'information et de la communication. La combinaison d'une offre de conseil et d'une haute expertise technologique permet à Devoteam d'apporter à ses clients des solutions adaptées qui répondent à leur objectif de performance et d'optimisation du système d'information.

1.3 Evénements majeurs de l'exercice 2012

Au cours de l'exercice, le groupe a poursuivi le déploiement de son plan de transformation « Eagle » engagé depuis septembre 2011. Annoncé à la communauté financière le 3 juillet dernier, ce plan vise à repositionner les activités du groupe autour de sujets offrant le meilleur potentiel de croissance et à identifier les principaux leviers d'amélioration de la productivité. Le Groupe ambitionne, ainsi, de devenir le partenaire de référence de la transformation IT de ses clients tout en ramenant sa marge opérationnelle au niveau de celle des meilleurs acteurs du secteur des services informatiques.

Les états financiers consolidés de la société pour l'exercice clos le 31 décembre 2012, comprennent la société et ses filiales (appelées « le groupe ») ainsi que la quote-part du groupe dans les entreprises associées et sous contrôle conjoint.

Les états financiers ont été arrêtés par le directoire du 25 février 2013 et seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 20 juin 2013.

Note 2 - Méthodes et principes de consolidation

2.1 Déclaration de conformité

Les principes IFRS retenus sont ceux qui ont été adoptés et ont fait l'objet d'une publication au *Journal Officiel de l'Union Européenne* avant le 31 décembre 2012 et sont disponibles sur le site internet de la Commission Européenne (http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm). Ils sont conformes aux IFRS de l'IASB.

Les normes comptables internationales comprennent les IFRS, les IAS (International Accounting Standards), et leurs interprétations SIC (Standing Interpretations Committee) et IFRIC (International Financial Reporting Interpretations Committee).

Les états financiers consolidés annuels ont été établis en conformité avec les IFRS publiées par l'IASB et adoptées par l'Union Européenne.

Aucune nouvelle norme, amendement, amélioration et interprétation applicable au 1er janvier 2012 n'a eu d'incidence significative sur les comptes consolidés au 31 décembre 2012. Par ailleurs, le groupe n'a pas appliqué par anticipation les normes, interprétations et amendements adoptés par l'Union Européenne et d'application obligatoire aux exercices ouverts à partir du 1^{er} janvier 2013, à l'exception de l'amendement d'IAS 1 (Présentation des OCI – autres éléments du résultat global).

S'agissant des normes IFRS10, IFRS11, IFRS12 et IFRS13, ainsi que des amendements à IAS19, publiés mais non encore applicables, le groupe est en cours d'analyse mais ne s'attend pas à des impacts majeurs.

2.2 Base d'évaluation et monnaie de présentation

Les états financiers sont présentés en euro (monnaie fonctionnelle de la société), arrondis au millier le plus proche. Ils sont basés sur le coût historique, à l'exception des éléments suivants :

- Instruments financiers dérivés valorisés à la juste valeur,
- Instruments financiers à la juste valeur par le compte de résultat,
- Actifs financiers disponibles à la vente évalués en juste valeur,
- Immeubles de placement évalués à la juste valeur,
- Les passifs, résultant de transactions dont le paiement est fondé sur des actions et qui seront réglés en trésorerie, évalués à la juste valeur.

Les méthodes utilisées pour évaluer la juste valeur sont décrites en note 3.1.

2.3 Recours à des estimations et au jugement

La préparation des états financiers conformes aux IFRS, nécessite le recours à des analyses fondées sur des évaluations et des hypothèses qui ont une incidence sur les produits, charges, actifs et passifs du groupe. Ces évaluations sont basées sur les expériences acquises par le groupe, et d'autres facteurs jugés raisonnables selon les circonstances actuelles. Les valeurs réelles pourront différer de ces estimations. Celles-ci sont notamment sensibles :

- dans la détermination des actifs incorporels reconnus dans le cadre des regroupements d'entreprises (cf. note 4.2),
- dans la reconnaissance du chiffre d'affaires sur les contrats au forfait dans le cadre de la méthode à l'avancement (cf. note 3.12),
- dans l'exécution des tests de perte de valeur des actifs immobilisés « impairment » puisqu'ils sont fondés sur la détermination d'une valeur recouvrable sur la base des flux de trésorerie futurs estimés, des hypothèses de taux de croissance et d'actualisation (cf. note 5.1),
- dans l'appréciation des clauses de complément de prix (cf. note 4.2),
- dans l'estimation des provisions pour litiges (cf. note 5.13),

- dans le calcul des engagements de retraite et autres avantages à long terme qui nécessite la prise en compte d'hypothèses actuarielles (cf. note 5.13),
- dans la détermination des impôts différés et notamment lors de l'appréciation du caractère recouvrable des impôts différés actifs (cf. note 5.9),
- dans la valorisation des instruments financiers dérivés (cf. note 8.3.4).

Dans le cadre de la préparation des états financiers consolidés 2012, les jugements significatifs exercés par la Direction pour appliquer les méthodes comptables du groupe et les sources principales d'incertitude relatives aux estimations n'ont pas varié de façon significative par rapport à ceux ayant affecté les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

2.4 Principes de consolidation

2.4.1 Regroupements d'entreprises

Depuis le 1er janvier 2010, le groupe applique la norme IFRS 3 révisée (2008) – Regroupement d'entreprises.

Pour les acquisitions survenues à compter du 1^{er} janvier 2010, le groupe introduit les modifications à la méthode de l'acquisition telle que définie dans la norme IFRS 3 révisée :

- le goodwill est évalué comme la juste valeur de la contrepartie transférée (incluant la juste valeur de toute participation précédemment détenue dans la société acquise) augmentée du montant comptabilisé pour toute participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise, moins le montant net comptabilisé (généralement la juste valeur) au titre des actifs identifiables acquis et des passifs repris, tous ces éléments étant évalués à la date d'acquisition. Quand la différence est négative, un profit au titre de l'acquisition est comptabilisé immédiatement en résultat ;
- le groupe dispose de l'option d'évaluer toute participation ne donnant pas le contrôle (ex intérêt minoritaire) détenue dans l'entreprise acquise soit à la quote-part dans l'actif net identifiable de l'entreprise acquise, soit à la juste valeur. Cette option est disponible au cas par cas pour chaque acquisition ;
- tout ajustement du prix d'acquisition est comptabilisé à la juste valeur dès la date d'acquisition et les variations ultérieures sont comptabilisées en «autres produits opérationnels » ou « en autres charges opérationnelles» ;
- les frais d'acquisition, que le groupe supporte du fait d'un regroupement d'entreprises sont comptabilisés en «autres charges opérationnelles» lorsqu'ils sont encourus.

Dans le cadre d'un regroupement réalisé par étapes, la participation antérieurement détenue dans l'entreprise acquise est réévaluée à la juste valeur à la date d'acquisition et l'éventuel profit ou perte qui en découle est comptabilisée en «autres produits opérationnels » ou « en autres charges opérationnelles».

2.4.2 Acquisitions et engagements d'achats de participation ne donnant pas le contrôle

Acquisitions antérieures au 1^{er} janvier 2010 :

Le groupe comptabilise les rachats d'intérêts minoritaires postérieurement à la prise de contrôle en constatant un goodwill correspondant à la différence entre le prix payé et la valeur comptable des intérêts minoritaires acquis.

Les engagements de rachat de minoritaires sont traités par le groupe comme des acquisitions anticipées. Les puts sur minoritaires sont donc enregistrés en passif financier à la date du regroupement d'entreprise à la valeur actuelle de la meilleure estimation de la valeur de rachat issue du contrat. Lors de leur comptabilisation

initiale, le groupe enregistre l'écart entre la valeur comptable des intérêts minoritaires et la valeur actualisée du put en contrepartie du goodwill.

Ultérieurement, les effets des changements d'hypothèses pris en compte dans cette évaluation viennent impacter la dette en contrepartie du goodwill, les effets de désactualisation impactent quant à eux le résultat financier et la dette.

Toutefois les modifications du taux de participation ou les « puts » nouvellement émis dans une filiale déjà contrôlée par le groupe ainsi que la perte de contrôle d'une filiale survenant après le 1^{er} janvier 2010, sont traitées selon les nouvelles dispositions applicables ci-dessous.

Acquisitions à compter du 1er janvier 2010 :

Depuis le 1er janvier 2010 le groupe applique IAS 27 Etats financiers consolidés et individuels (2008) pour comptabiliser les acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle. Le changement de méthode comptable a été appliqué de façon essentiellement prospective.

Les acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle ou l'émission d'options d'acquisition de participation ne donnant pas le contrôle (« put minoritaires) sont comptabilisées comme des transactions avec des propriétaires agissant en cette qualité et en conséquence, aucun goodwill n'est comptabilisé. L'écart entre le prix payé (y compris les coûts directs de transaction) et la valeur comptable des intérêts dans les actifs nets acquis à la date de la transaction est comptabilisé en capitaux propres part du groupe. Ultérieurement, les effets des changements d'hypothèses pris en compte dans l'évaluation du prix de la transaction viennent aussi impacter les capitaux propres part du groupe.

2.4.3 Filiales

Une filiale est une entité contrôlée par le groupe. Le contrôle existe lorsque le groupe 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.

2.4.4 Entreprises associées et entités contrôlées conjointement

Les entreprises associées sont les entités dans lesquelles le groupe a une influence notable sur les politiques financières et opérationnelles sans en avoir le contrôle. L'influence notable est présumée quand le groupe détient entre 20 et 50% des droits de vote d'une entité. Les entités contrôlées conjointement sont les entités sur lesquelles le groupe exerce un contrôle conjoint en vertu d'un contrat qui requiert un accord unanime pour les décisions financières et opérationnelles stratégiques.

Les entreprises associées et les entités contrôlées conjointement sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence (« entreprises mises en équivalence ») et sont comptabilisées initialement au coût. La participation du groupe comprend le goodwill identifié lors de l'acquisition, net des pertes de valeur accumulées.

Les états financiers consolidés incluent ainsi la quote-part du groupe dans le résultat global des entreprises associées et les entités contrôlées conjointement (après prise en compte des ajustements de mise en conformité des méthodes comptables avec celles du groupe), à partir de la date à laquelle l'influence notable ou le contrôle conjoint est exercé jusqu'à la date à laquelle il prend fin.

Si la quote-part du groupe dans les pertes est supérieure à sa participation dans l'entreprise mise en équivalence, la valeur comptable des titres mis en équivalence est ramenée à zéro (incluant tout investissement faisant partie en substance de l'investissement net) et le groupe cesse de comptabiliser sa quote-part dans les pertes à venir, à moins que le groupe ait une obligation légale ou implicite de participer aux pertes ou d'effectuer des paiements au nom de l'entreprise associée ou sous contrôle conjoint.

2.4.5 Elimination des opérations intra-groupe

Toutes les transactions, à l'exception des charges représentatives de pertes de valeur, ainsi que les actifs et passifs réciproques entre les entreprises consolidées par intégration globale sont éliminées.

Les gains découlant des transactions avec les entreprises mises en équivalence sont éliminés par la contrepartie des titres mis en équivalence à concurrence des parts d'intérêt du groupe dans l'entreprise. Les pertes sont éliminées de la même façon que les gains, mais seulement dans la mesure où elles ne sont pas représentatives d'une perte de valeur.

2.4.6 Conversion des états financiers des sociétés étrangères et transactions en monnaie étrangère

Les états financiers des filiales étrangères sont convertis en euros comme suit :

- les actifs et les passifs (y compris le goodwill et les ajustements de juste valeur découlant de l'acquisition) sont convertis sur la base des cours de change en vigueur à la date de clôture de l'exercice,
- les postes du compte de résultat sont convertis au cours de change en vigueur aux dates de transactions ou, en pratique, à un cours qui s'en approche et qui correspond, sauf en cas de fluctuations importantes des cours, au cours moyen de l'exercice,
- Les différences de conversion résultant de ce processus de conversion sont enregistrées dans les capitaux propres en réserve de conversion,
- Le groupe n'exerce aucune activité dans des économies hyper inflationnistes.

Les transactions en monnaie étrangère sont converties dans les monnaies fonctionnelles respectives des entités du groupe en appliquant le cours de change en vigueur à la date des transactions. Les actifs et passifs monétaires libellés en monnaie étrangère à la date de clôture sont convertis dans la monnaie fonctionnelle en utilisant le cours de change à cette date.

Les écarts de change sur actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères sont comptabilisés en marge opérationnelle ou en résultat financier selon la nature de la transaction sous-jacente.

Les éléments non monétaires en monnaie étrangère qui sont évalués au coût historique sont convertis en utilisant le cours de change à la date de la transaction.

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

Note 3 - Règles et méthodes comptables

Les méthodes comptables exposées ci-dessous ont été appliquées d'une façon permanente à l'ensemble des périodes présentées dans les états financiers consolidés. Elles ont été appliquées d'une manière uniforme par les entités du groupe.

3.1 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 incorporelles : La juste valeur des relations commerciales et carnets de commandes acquis lors d'un regroupement d'entreprises est calculée selon la méthode dite du « multi-period excess earnings » (résultat marginal multi-périodes), qui consiste à évaluer l'actif en question après déduction d'un rendement raisonnable pour les autres actifs qui génèrent les cash-flows avec les relations clients et carnets de commande. La juste valeur des technologies acquises (logiciels) lors

d'un regroupement d'entreprises est calculée selon la méthode des redevances qui consiste à évaluer l'actif en question sur la base des redevances qui pourraient être obtenues si cet actif était mis sous licence ;

- Les immeubles de placement : la juste valeur des immeubles de placement repose sur des évaluations faites par des experts indépendants et reflète le prix de marché à partir duquel les immeubles de placement pourraient être cédés ou échangés entre des parties bien informées, consentantes et agissant dans des conditions de concurrence normale. Le groupe détermine la juste valeur sans aucune déduction des coûts de transaction qu'elle pourrait encourir lors de la vente ou de toute autre forme de sortie ;
- Placement en titres de capitaux propres et d'emprunts : les instruments financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat et les actifs financiers disponibles à la vente sont déterminés par référence à leur dernier cours acheteur disponible à la date de clôture ;
- Instruments dérivés : La juste valeur des swaps de taux d'intérêts repose sur les cotations des établissements bancaires. Le groupe s'assure que ces cotations sont raisonnables en actualisant les flux de trésorerie futurs estimés en tenant compte des termes et de l'échéance de chaque contrat et en utilisant les taux d'intérêt du marché qui seraient appliqués à des instruments similaires à la date de l'évaluation. Les options d'achats de minoritaires sont valorisées selon des méthodes de valorisation d'options habituellement utilisées, en fonction des conditions particulières de ces options.
- Les prêts et créances sont évalués au coût amorti. En raison de leur caractère court terme, la valeur comptable des créances clients et autres débiteurs et de la trésorerie est une estimation de la juste valeur ;
- Les passifs financiers non dérivés sont évalués au coût amorti. En raison de leur caractère court terme, la valeur comptable des concours bancaires courants, des dettes fournisseurs et autres créditeurs est une estimation de la juste valeur ;
- La juste valeur des emprunts et dettes financières 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. S'agissant de la composante « dette » des obligations convertibles, le taux d'intérêt du marché est déterminé par référence à des passifs similaires non assortis d'une option de conversion ;
- 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 attribuées aux membres du personnel est généralement évaluée selon la formule de Black-Scholes. Le plan consenti en 2009 a été évalué selon la méthode de Hull & White. 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 et de performance attachées aux transactions, qui ne sont pas des conditions de marché, ne sont pas prises en compte dans l'évaluation de la juste valeur.

3.2 Goodwills

L'application au 1^{er} janvier 2010 de la norme IFRS 3 révisée conduit à distinguer les regroupements réalisés avant ou après cette date.

Regroupements d'entreprises réalisés avant le 1^{er} janvier 2010

Le goodwill représente l'excédent du coût d'un regroupement d'entreprises, sur la part d'intérêt du groupe dans la juste valeur nette des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables à la date de prise de participation, généralement concomitante à la date de prise de contrôle.

En cas d'une prise de contrôle par achats successifs de titres d'une filiale, le groupe a déterminé un goodwill pour chaque transaction sur la base de la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables acquis à chaque date d'échange.

Dans le cas de compléments ou des réfections de prix sur la base des performances financières (chiffre d'affaires, marge d'exploitation), ces engagements sont comptabilisés dès que leur versement/encaissement devient probable, pour le montant actualisé correspondant à la meilleure estimation du paiement final attendu. Les changements d'estimation (hors effet d'actualisation) au fur et à mesure de la vie de ces engagements sont enregistrés par contrepartie goodwill.

Regroupements d'entreprises réalisés après le 1^{er} janvier 2010

Depuis le 1^{er} janvier 2010, le goodwill est évalué comme la juste valeur de la contrepartie transférée (incluant la juste valeur de toute participation précédemment détenue dans la société acquise) augmentée du montant comptabilisé pour toute participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise, moins le montant net comptabilisé (généralement la juste valeur) au titre des actifs identifiables acquis et des passifs repris, tous ces éléments étant évalués à la date d'acquisition.

En cas d'une prise de contrôle par achats successifs de titres d'une filiale, le goodwill est uniquement reconnu lors de la prise de contrôle.

Dans le cas de compléments ou des réfections de prix sur la base des performances financières (chiffre d'affaires, marge d'exploitation), ces engagements sont comptabilisés à la juste valeur dès la date d'acquisition. Les changements (hors effet d'actualisation) résultants de faits et circonstances existants à la date d'acquisition et intervenant dans le délai d'affectation sont enregistrés par la contrepartie du goodwill, dans les autres cas ces changements sont comptabilisés en résultat financier.

Comptabilisation et évaluation

Les goodwills constatés sont traités en immobilisations incorporelles. Le profit au titre de l'acquisition à des conditions avantageuses est comptabilisé immédiatement en résultat (en « Autres produits opérationnels ») après réestimation de l'identification et de l'évaluation des actifs, passifs identifiables et de l'évaluation du coût du regroupement.

Les goodwills ne sont pas amortis. Ils font l'objet d'un test de perte de valeur au minimum une fois par an ou à chaque fois que des événements ou des modifications d'environnement internes ou externes indiquent un risque de perte de valeur. Lors des exercices ultérieurs, ils sont donc comptabilisés au coût, diminué du cumul des pertes de valeur.

Pour ce test, les immobilisations sont réunies en UGT et les goodwills affectés aux différentes UGT. Les UGT sont des ensembles homogènes d'actifs dont l'utilisation continue génère des entrées de trésorerie qui sont largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres groupes d'actifs. La valeur recouvrable d'une UGT est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur diminuée des coûts de vente et sa valeur d'utilité. La valeur d'utilité de ces unités est déterminée par référence à des flux futurs de trésorerie actualisés. Elle est effectuée sur la base de paramètres issus du processus budgétaire et prévisionnel, étendus sur un horizon de 5 ans, incluant des taux de croissance et de rentabilité jugés raisonnables. Des taux d'actualisation et de croissance à long terme, appréciés à partir d'analyses du secteur dans lequel le groupe exerce son activité, sont utilisés pour estimer la valeur d'utilité des UGT. Lorsque la valeur recouvrable d'une UGT est inférieure à sa valeur nette comptable, la perte de valeur correspondante est affectée en priorité aux goodwills et reconnue en résultat opérationnel dans le compte « Autres charges opérationnelles ».

Une perte de valeur sur un goodwill ne peut être reprise ultérieurement.

Pour le groupe, l'UGT correspond généralement à l'entité juridique. Cependant lorsque des entités sont fusionnées opérationnellement en termes d'offres commerciales, de management et que leurs équipes sont interdépendantes et interchangeable, celles-ci sont regroupées au sein d'une seule UGT. Les ensembles homogènes ainsi formés à l'intérieur du groupe sont :

- **Technology Consulting UK** regroupe Devoteam UK, Devoteam T&M Holding Limited, Danet UK et AuSystems Ltd,
- **Technology Consulting Turquie** regroupe Secura et Intégra,

- **Business Consulting Scandinavie** regroupe les sociétés suivantes : Devoteam Consulting DK, Devoteam Da Vinci, Devoteam Quaint, Devoteam Telecom AS et Fornebu Consulting,
- **Technology Consulting Pologne** regroupe Devoteam SA « ex Wola Info », CRM et Noblestar.
- **UGT « RVR Parad »** regroupe l'activité de « RVR Systems » et « Parad »
- **UGT Exaprobe** regroupe Exaprobe ICT et Exaprobe ECS

3.3 Immobilisations Incorporelles et Corporelles

3.3.1 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles, autres que les goodwill, sont principalement constituées de logiciels acquis directement par le groupe, comptabilisés à leur coût d'acquisition (externe et interne) diminué des amortissements cumulés et des pertes de valeurs éventuelles ; ainsi que des relations commerciales, carnets de commandes et technologies activés dans le cadre de la méthode de l'acquisition (IFRS 3 et IFRS 3 révisée), évaluées à la juste valeur à la date d'acquisition. Les immobilisations incorporelles sont amorties linéairement sur leur durée d'utilité attendue qui, en général, est comprise entre 3 à 5 ans pour les logiciels et 3 à 10 ans pour les relations commerciales. Le « backlog » est généralement amorti sur la première année de consolidation au sein du groupe, s'agissant de commandes d'une durée inférieure à 12 mois.

3.3.2 Immobilisations corporelles

Conformément à la norme IAS 16 « Immobilisations Corporelles », les immobilisations corporelles sont initialement comptabilisées à leurs coûts qui correspondent à leur prix d'achat majorés des coûts directement attribuables au transfert de l'actif jusqu'à son lieu d'exploitation et à l'acquisition de l'actif. Elles ne font l'objet d'aucune réévaluation. Ultérieurement, l'immobilisation est comptabilisée à son coût diminué du cumul des amortissements et des éventuelles pertes de valeur.

Les dépenses ultérieures sont immobilisées s'il est probable que les avantages économiques futurs associés à cet élément iront à l'entité et si leur coût peut être estimé de manière fiable. Toutes autres dépenses sont enregistrées directement en charges dès qu'elles sont encourues.

Les amortissements sont calculés selon le mode linéaire en prenant pour base la durée d'utilité probable des immobilisations et sont déterminés selon les modalités suivantes :

Catégorie d'immobilisations	Durée
Constructions	15 ans
Installations, aménagements et agencements	10 ans
Matériel de transport	2 à 4 ans
Matériel de bureau	5 ans
Matériel informatique	3 à 5 ans
Mobilier de bureau	3 à 10 ans

Les contrats et accords signés par le groupe sont analysés afin de déterminer s'ils sont, ou contiennent des contrats de location. Les immobilisations financées au moyen de contrats de location financement, telles que définies par la norme IAS 17 « Contrats de location », sont présentées initialement à l'actif et au passif pour des montants égaux à la valeur actualisée des paiements futurs minimaux ou à la juste valeur si elle est inférieure. Les contrats de location financement sont les contrats de location dans lesquels le groupe assume la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété de l'actif. Le montant à l'actif est ensuite diminué des amortissements cumulés et des pertes de valeur.

Ces immobilisations sont amorties selon le mode et les durées d'utilité décrits ci-dessus, sauf s'il n'y a pas une certitude raisonnable que le groupe deviendra propriétaire à la fin du contrat, et si la durée du contrat est inférieure à la durée d'utilité. Dans ce cas, c'est la durée du contrat qui est retenue.

3.4 Immeubles de placement

3.4.1 Evaluation lors de la comptabilisation

Les immeubles de placement sont initialement comptabilisés au coût correspondant au prix d'acquisition majoré des coûts de transaction.

3.4.2 Evaluation après comptabilisation

Après la comptabilisation initiale, les immeubles de placement sont évalués à leur juste valeur reflétant les conditions de marché à la date de clôture. Les gains ou les pertes découlant des variations de la juste valeur des immeubles de placement sont comptabilisés en autres produits et charges opérationnels dans la période où ils surviennent. En conséquence de leur évaluation à la juste valeur, les immeubles de placement ne font l'objet d'aucune dépréciation.

Il n'existe aucune restriction concernant nos immeubles de placements liée aux produits de leur location ou aux produits de leur cession.

3.5 Actifs financiers non courants

Les actifs financiers non courants comprennent principalement des dépôts de garantie afférents aux locaux loués par le groupe pour les besoins de son exploitation ainsi que des avances moyen terme aux participations non consolidées. Lors de la comptabilisation initiale, ces actifs sont évalués à leur juste valeur puis au coût amorti.

3.6 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 clients et autres créances, la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les prêts, emprunts et dettes financières et les dettes fournisseurs et autres dettes.

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.

3.6.1 Créances clients et autres créances, dettes fournisseurs et autres dettes

Elles sont comptabilisées initialement à leur juste valeur puis au coût amorti. La juste valeur des créances et dettes commerciales est assimilée à leur valeur nominale compte tenu des échéances de paiement à court terme.

Le risque crédit est évalué périodiquement, à chaque date de clôture sur la base d'une analyse au cas par cas des créances ; en cas d'évènement conduisant à une perte de valeur (défaut ou retard important de paiement d'un débiteur) une dépréciation est déterminée en comparant les flux futurs de trésorerie, actualisés le cas échéant au taux d'origine, à la valeur inscrite au bilan. Cette dépréciation est constatée dans le résultat de l'exercice ; en cas d'évènement ultérieur qui a pour conséquence de réduire la perte de valeur, la dépréciation est reprise par le résultat.

3.6.2 Autres actifs financiers courants

Cette rubrique contient essentiellement des placements à la juste valeur par le biais du compte de résultat, c'est-à-dire détenus à des fins de transactions ou désignés comme tel lors de leur comptabilisation initiale. Les placements 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 placements 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 financier.

3.6.3 Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent notamment des dépôts à vue et des placements à court terme (3 mois maximum à l'origine), très liquides, facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et qui sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

Ces éléments classés en actifs courants sont évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat. La juste valeur représente leur valeur liquidative à la date de clôture. L'effet des variations de juste valeur est enregistré en résultat financier.

Les découverts bancaires remboursables à vue et qui font partie intégrante de la gestion de trésorerie du groupe sont une composante de la trésorerie et équivalents de trésorerie pour les besoins du tableau des flux de trésorerie.

3.6.4 Emprunts et dettes financières

Les dettes financières comprennent essentiellement :

- les dettes résultant de la reconnaissance à l'actif de la valeur des biens pris en location financement ainsi que des emprunts auprès des établissements de crédit. Les dettes financières issues du retraitement des biens pris en location financement sont reconnues initialement selon les principes décrits en note 3.3.2 « Immobilisations Corporelles », puis au coût amorti,
- Des lignes de crédit court terme confirmés de type « RCF » (Revolving Credit Facility). Ces lignes sont soumises à des conditions de tirages préalables et aux respects de ratios financiers classiques pour ce type de lignes présentés en note 8.1.

Elles comprenaient aussi jusqu'en novembre 2012, l'émission d'Obligations à Bons de Souscription d'Actions Remboursables (OBSAR).

L'OBSAR était traitée en instrument financier composé pour distinguer la composante dette d'une part et la composante capitaux propres d'autre part.

- L'Obligation s'analysait comme un instrument de dette qui se caractérise par l'existence d'une obligation contractuelle à la charge de l'émetteur, de remettre au porteur de l'instrument financier des liquidités ou d'autres actifs financiers. Cette composante était initialement évaluée à la juste valeur, puis ultérieurement elle était évaluée au coût amorti en fonction du taux d'intérêt effectif.
- Le BSAR ayant une parité fixe de conversion et étant assorti d'une clause de remboursement anticipé non exerçable car hors marché, il s'analysait comme un instrument de capitaux propres donnant au porteur l'option d'accéder au capital de la société. La composante « capitaux propres » du BSAR était inscrite en capitaux propres pour un montant égal à la différence entre le produit de l'émission et la juste valeur initiale de la composante dette actualisée. La valeur inscrite à l'origine dans les capitaux propres n'était pas réévaluée durant toute la vie du BSAR. En cas d'exercice de ce dernier, les liquidités reçues dans le cadre de l'augmentation de capital étaient comptabilisées par contrepartie des capitaux propres.

3.6.5 Autres passifs non courants

Les autres passifs non courants correspondent principalement aux dettes résultant des engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle et des compléments de prix restant à payer liés aux opérations de regroupement d'entreprises.

3.7 Instruments financiers dérivés

Le groupe peut utiliser des instruments financiers pour couvrir son exposition au risque de variation des taux d'intérêts ou de change. Il s'agit d'instruments de couverture négociés auprès de contreparties bancaires de premier rang. Ces instruments financiers dérivés sont initialement évalués à leur juste valeur. A l'exception des cas de couverture décrits ci-après, les variations de juste valeur des instruments dérivés, estimées sur la base des cours de marchés ou de valeurs données par les contreparties bancaires, sont comptabilisées par le biais du compte de résultat.

Les instruments dérivés peuvent toutefois être désignés comptablement comme des instruments de couverture dans une opération de couverture de juste valeur ou de flux de trésorerie conformément aux critères définis dans la norme IAS 39.

La comptabilité de couverture est alors appliquée de la façon suivante :

- pour les couvertures de juste valeur, tout profit ou perte résultant de la réévaluation de l'instrument de couverture est comptabilisé au compte de résultat ;
- pour les couvertures de flux de trésorerie, les variations de juste valeur du dérivé sont décomposées entre la part efficace enregistrée en capitaux propres et la part inefficace immédiatement comptabilisée en résultat. Les profits et pertes associés qui ont été comptabilisés directement en capitaux propres sont ensuite reclassés en résultat de la période au cours de laquelle l'élément couvert affecte le résultat.

L'efficacité de la couverture est démontrée par des tests d'efficacité prospectifs et rétrospectifs réalisés à la mise en place de la couverture et à chaque arrêté.

Lorsque l'instrument de couverture ne satisfait plus aux critères d'une comptabilité de couverture, arrive à maturité, est vendu ou résilié, le groupe cesse de pratiquer la comptabilité de couverture à titre prospectif. Le profit ou la perte cumulée à cette date en autres éléments du résultat global est transféré en résultat sur la période au cours de laquelle l'élément couvert affecte le résultat.

3.8 Capital

Actions ordinaires

Les actions ordinaires sont classées en tant qu'instruments de capitaux propres. Les coûts accessoires directement attribuables à l'émission d'actions ordinaires ou d'options sur actions sont comptabilisés en déduction des capitaux propres, nets d'impôt.

Actions propres

Toutes les actions propres détenues par le groupe sont enregistrées à leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres. Le produit (ou la charge) de la cession éventuelle des actions propres est imputé directement en augmentation (ou en diminution) des capitaux propres (net d'impôt), de sorte que les éventuelles plus ou moins-values de cession n'affectent pas le résultat net de l'exercice.

3.9 Paiements fondés sur des actions

Des options d'achat et de souscription d'actions sont accordées à certains salariés du groupe. Conformément à la norme IFRS 2 « Paiement fondés sur des actions », les options sont évaluées à leur juste valeur à la date d'octroi. Le groupe utilise habituellement pour les valoriser le modèle « *Black and Scholes* ». Le plan émis en 2009, compte tenu de ses caractéristiques (cf. note 6.3) a été évalué selon le modèle Hull & White.

Cette valeur est enregistrée entre la marge d'exploitation et le résultat opérationnel courant, linéairement entre la date d'octroi et la fin de la période d'acquisition des droits avec une contrepartie directe en capitaux propres.

Le montant comptabilisé en charges est ajusté pour refléter le nombre des droits pour lesquels il est estimé que les conditions de service et de performance hors marché seront remplies, de telle sorte que le montant comptabilisé en charges in fine est basé sur le nombre réel de droits qui remplissent les conditions de service et de performance hors marché à date d'acquisition. Pour les droits à paiements fondés sur des actions assortis d'autres conditions, l'évaluation de la juste valeur à la date d'attribution reflète ces conditions et les écarts entre l'estimation et la réalisation ne donnent lieu à aucun ajustement ultérieur.

3.10 Avantages du personnel

3.10.1 Régimes de retraite à cotisations et prestations définies

A leur départ en retraite, certains salariés du groupe perçoivent, en complément des allocations de retraite conformes aux législations locales, des suppléments de retraites et/ou indemnités de départ à la retraite. Le groupe offre ces avantages via des régimes à cotisations définies ou à prestations définies.

Dans le cadre de régimes à cotisations définies le groupe n'a pas d'autres obligations que le paiement de primes, la charge qui correspond aux primes versées est prise en compte dans le résultat de l'exercice.

Conformément à la norme *IAS 19* « Avantages au personnel », dans le cadre des régimes à prestations définies, l'obligation nette du groupe 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. Les engagements de retraites et assimilés sont évalués selon la méthode actuarielle dite des unités de crédit projetées. Selon cette méthode, chaque période de service donne lieu à la constatation d'une unité supplémentaire de droits à prestations, et chacune de ces unités est évaluée séparément pour obtenir l'obligation finale.

Cette obligation finale est ensuite actualisée et probabilisée et intègre principalement :

- une hypothèse de date de départ en retraite,
- un taux d'actualisation financière correspondant au taux à la clôture des obligations de première catégorie ayant une échéance proche de celle des engagements du groupe,
- un taux d'inflation,
- des hypothèses d'augmentation de salaires, de mortalité et de taux de rotation du personnel.

Les coûts des services passés non comptabilisés et la juste valeur des actifs du régime sont ensuite déduits.

Ces évaluations sont effectuées annuellement, sauf lorsque des modifications d'hypothèses nécessitent des chiffrages à une fréquence plus rapprochée.

Les gains et pertes actuariels sont générés par des changements d'hypothèses ou des écarts d'expérience (écart entre le projeté et le réel) sur les engagements ou sur les actifs financiers du régime. Ces écarts sont reconnus directement en capitaux propres, conformément à l'option de la norme *IAS 19* révisée, à compter du 1^{er} janvier 2004.

Les coûts des services rendus au cours de l'exercice ainsi que les coûts des services passés correspondant à l'accroissement de l'obligation sont constatés en charges opérationnelles, respectivement sur l'exercice et sur la durée résiduelle d'acquisition des droits. La variation sur l'exercice de l'actualisation des engagements de retraites est comptabilisée en charges d'intérêts dans le résultat financier. Les rendements des actifs sont comptabilisés en produits financiers.

3.10.2 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 soit de licenciements avant la date normale de départ en retraite, soit d'offres encourageant les départs volontaires en vue de réduire les effectifs.

3.11 Provisions

Conformément à la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », une provision doit être comptabilisée lorsque l'entreprise a une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé, s'il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour régler l'obligation et si le montant de l'obligation peut être estimé de manière fiable. Si ces conditions ne sont pas réunies, aucune provision ne doit être comptabilisée.

Dans le cas de restructurations, une obligation est constituée dès lors que la restructuration a fait l'objet d'un plan détaillé et d'une attente chez les personnes concernées (annonce du plan ou d'un début d'exécution). Les coûts d'exploitation futurs ne sont pas provisionnés.

L'estimation du montant figurant en provisions correspond à la sortie de ressources qu'il est probable que le groupe devra supporter pour remplir son obligation. Si aucune évaluation fiable de ce montant ne peut être réalisée, aucune provision n'est comptabilisée ; une information en annexe est alors fournie. Du fait des incertitudes inhérentes aux risques supportés, les provisions sont estimées sur la base des informations disponibles à la date d'évaluation. Les provisions sont actualisées lorsque l'effet de la valeur temps est significatif.

Dans le cas d'un regroupement d'entreprises, l'acquéreur doit comptabiliser, à la date d'acquisition, un passif éventuel assumé, s'il s'agit d'une obligation actuelle de l'acquéreur résultant d'événements passés et dont la juste valeur peut être évaluée de manière fiable. Et ce, même si ces obligations actuelles n'ont pas pu être comptabilisées en passif par l'acquéreur selon IAS 37 actuelle avant la prise de contrôle car la sortie de ressources n'était pas probable.

Après la comptabilisation initiale et jusqu'à extinction, l'annulation ou l'expiration, un passif éventuel est évalué en retenant le montant le plus élevé entre le montant qui serait comptabilisé selon IAS 37 et le montant initialement comptabilisé diminué, le cas échéant, du cumul de l'amortissement comptabilisé selon IAS 18.

3.12 Principes de reconnaissance du chiffre d'affaires

Les produits provenant de la vente de services sont évalués à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir, nette des remises.

Prestations en régie – Le chiffre d'affaires et les coûts des prestations en régie sont reconnus au fur et à mesure de l'exécution de la prestation. Les prestations réalisées mais non encore facturées sont enregistrées en factures à établir. Les prestations facturées mais non encore réalisées sont enregistrées en produits constatés d'avance.

Prestations au forfait – Les contrats au forfait sont comptabilisés selon la méthode du pourcentage d'avancement des travaux. Le degré d'avancement est évalué par rapport aux travaux déjà exécutés. Lorsqu'il est probable que le total des coûts du contrat sera supérieur au total des produits du contrat, la perte attendue est immédiatement comptabilisée en charges.

Les deux typologies ci-dessus sont communes aux deux secteurs opérationnels présentés par le groupe.

Commissions – Lorsque le groupe agit en qualité d'agent dans une transaction, le revenu comptabilisé correspond au montant net des commissions perçues par le groupe. Les principaux critères considérés pour déterminer si le groupe agit en tant qu'agent sont la responsabilité vis-à-vis du client final, le risque de crédit supporté, la valeur ajoutée apportée ainsi que le mode de fixation des tarifs.

Ce type de revenu n'est constaté que dans le secteur opérationnel « Technology Consulting ».

3.13 Contrats de location simple et de location financement

Les loyers correspondant à des contrats de location simple sont enregistrés au compte de résultat de manière linéaire sur la durée du contrat. Les franchises et réductions de loyers obtenues auprès des bailleurs sont comptabilisées linéairement sur la durée des contrats en diminution des charges correspondantes.

Les paiements minimaux au titre des contrats de location financement sont ventilés entre la charge financière et l'amortissement de la dette. La charge financière est allouée à chaque période du contrat de location de manière à constater un taux d'intérêt constant sur la durée du contrat.

3.14 Subventions

Dans le cadre de sa gestion opérationnelle courante, et dans les différents pays où il est présent, le groupe est susceptible de signer avec l'Etat ou des organismes publics des conventions lui permettant d'obtenir des aides publiques.

Conformément à IAS 20, les subventions publiques sont comptabilisées lorsqu'il existe une assurance raisonnable que l'entité se conformera aux conditions attachées aux subventions et que les subventions seront reçues. Lorsque ces conditions sont remplies, les subventions sont comptabilisées au compte de résultat en déduction des charges auxquelles elles sont liées.

D'autre part, certaines incitations fiscales, essentiellement le crédit d'impôt recherche en France, sont assimilables de par leurs caractéristiques à des subventions publiques dans la mesure où le crédit est remboursable même en l'absence de charge fiscale, qu'il n'intervient pas dans la détermination du résultat taxable et qu'il n'est pas limité au passif d'impôt. Dans ce cas, ces incitations fiscales sont aussi comptabilisées conformément à IAS 20 et présentées au compte de résultat en déduction des charges auxquelles elles sont liées. Dans le cadre de l'activité du groupe, il s'agit principalement des dépenses de personnel.

3.15 Définition du Résultat Opérationnel Courant et de la Marge d'Exploitation

La Marge d'Exploitation, principal indicateur de performance de l'activité du groupe, correspond au Résultat Opérationnel Courant (tel que défini ci-dessous) avant impact des rémunérations fondées sur des actions et des amortissements des actifs reconnus dans le cadre de regroupements d'entreprise notamment des relations avec la clientèle acquises lors des regroupements d'entreprises.

Le résultat opérationnel courant provient des activités dans lesquelles l'entreprise est engagée dans le cadre de ses affaires, ainsi que des activités annexes qu'elle assume à titre accessoire ou dans le prolongement de ses activités normales.

Le résultat opérationnel courant correspond au résultat net avant prise en compte :

- des autres produits et charges opérationnels tels que définis ci-dessus
- des éléments du résultat financier
- des impôts courants et différés
- du résultat net des mises en équivalence.

3.16 Autres produits et charges opérationnels

Conformément à la recommandation CNC 2009.R.03 les autres produits et charges opérationnels proviennent d'événements ou d'opérations inhabituels, anormaux et peu fréquents, significatifs au niveau de la performance consolidée.

Ces autres produits et charges incluent notamment :

- les charges ou provisions pour restructurations et/ou rationalisation liées aux regroupements d'entreprises intervenant entre la date d'acquisition et la fin de l'exercice suivant celui de l'acquisition ;
- les charges de restructuration, autres que celles visées au point ci-dessus, afférentes à des plans approuvés par les organes de direction du groupe et ayant fait l'objet d'une communication aux tiers concernés ;
- les charges liées au plan de transformation « Eagle »
- les indemnités de départ versées au « top management du groupe », à savoir : managers en charge d'une entité opérationnelle (entité juridique ou entité autonome en termes de management et de reporting au sein de celle-ci) ou d'une fonction transverse ;
- les plus ou moins values de cession sur immobilisations corporelles et incorporelles et les pertes de valeur des actifs non financiers ;
- les profits sur opérations réalisées à des conditions avantageuses résultant d'un regroupement d'entreprise ;
- les coûts d'acquisition engagés dans le cadre de regroupements d'entreprise ;
- les réévaluations à la juste valeur des participations ne donnant pas le contrôle lors de l'acquisition des sociétés concernées ;
- la réévaluation à la juste valeur des immeubles de placement.

3.16 Produits et charges financiers

Les produits financiers comprennent, en particulier, les intérêts sur les placements, les profits réalisés sur la cession des actifs financiers disponibles à la vente, les augmentations de valeur des actifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat, et les profits de change, ainsi que les profits sur les instruments de couverture qui sont comptabilisés en résultat. Les produits provenant des intérêts sont comptabilisés en résultat lorsqu'ils sont acquis en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les charges financières comprennent les intérêts à payer sur les emprunts et contrats de location financement, l'effet de désactualisation des provisions et engagements de rachat de minoritaires, les pertes de change, les diminutions de juste valeur des actifs financiers par le biais du compte de résultat, ainsi que les pertes sur les instruments de couverture qui sont comptabilisés en résultat. Tous les coûts relatifs aux emprunts et aux contrats de location financement sont comptabilisés en résultat en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

La variation sur l'exercice de l'actualisation des engagements de retraites est comptabilisée en charges d'intérêts dans le résultat financier. Les rendements des actifs sont comptabilisés en produits financiers.

3.17 Impôts sur le résultat

La charge d'impôt incluse dans la détermination du résultat de l'exercice est égale au montant total des impôts exigibles et des impôts différés. La charge d'impôt est normalement comptabilisée dans le compte de résultat à l'exception de la fraction d'impôt relative aux éléments comptabilisés en capitaux propres.

Les impôts courants correspondent aux montants des impôts sur le résultat payable au titre des bénéfices imposables de l'exercice. Ils sont calculés sur la base des taux d'impôts adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture, et sont corrigés des ajustements d'impôts dus au titre des exercices antérieurs.

Le groupe comptabilise ses impôts différés en utilisant l'approche bilancielle de la méthode du report variable. C'est-à-dire que les actifs et passifs d'impôts différés reflètent les allègements ou accroissements des impôts futurs à payer qui résultent des différences temporelles entre la valeur comptable et la base fiscale des éléments d'actifs et de passifs (à l'exclusion des cas spécifiques visés par IAS 12), ainsi que des déficits fiscaux et crédits d'impôts reportables. Les actifs et passifs d'impôts différés sont évalués par entité ou groupe

fiscal sur la base des taux d'imposition applicables aux années au cours desquelles ces différences temporelles sont susceptibles de se reverser ou de se solder.

Les actifs et passifs d'impôt différé sont compensés s'il existe un droit juridiquement exécutoire de compenser les actifs et passifs d'impôt exigible et que le groupe a l'intention de régler les actifs et les passifs d'impôt exigible sur la base de leur montant net ou de réaliser les actifs et de régler les passifs d'impôt simultanément.

Les actifs d'impôts différés ne sont comptabilisés que dans la mesure où le groupe disposera de bénéfices futurs imposables sur lesquels la différence temporelle correspondante pourra être imputée. Les actifs d'impôt différé sont réexaminés à chaque clôture et ils sont annulés dès lors que leur réalisation ne devient plus probable.

Les pertes fiscales et crédits d'impôt reportables résultant d'une acquisition sont comptabilisés en résultat sauf si elles sont estimées pendant la période d'évaluation et sur la base des informations existantes à la date d'acquisition.

Suite à l'instauration de la Contribution Economique Territoriale (CET) applicable aux sociétés françaises dans le cadre de la loi de Finance pour 2010, le groupe a opté au 31 décembre 2009 pour la qualification de la composante CVAE (cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises) de la CET en impôt sur le résultat relevant ainsi de la norme IAS 12. En effet, le groupe a jugé que la CVAE remplissait les caractéristiques de l'impôt sur le résultat, qui doit être calculé sur la base d'un montant net de produits et de charges et dont le montant net peut être différent du résultat net comptable, dans la mesure où la valeur ajoutée constitue le niveau intermédiaire de résultat qui sert systématiquement de base, selon les règles fiscales françaises, à la détermination du montant dû au titre de la CVAE.

3.18 Secteurs opérationnels

Sur la base du reporting interne, le groupe présente en information sectorielle une information détaillée par métiers : « Technology Consulting » et « Business Consulting ».

Selon la norme IFRS 8, les secteurs opérationnels à présenter sont basés sur le reporting interne régulièrement examiné par le principal décideur opérationnel. Le principal décideur opérationnel, qui est en charge de l'allocation des ressources et de l'évaluation de la performance des secteurs opérationnels, a été identifié comme étant les co-présidents du Directoire qui au sein du comité exécutif prennent les décisions stratégiques.

Le reporting interne du groupe est organisé par « business units » (entités opérationnelles), éventuellement regroupées en unités génératrices de trésorerie (UGT) selon les critères décrits à la note 3.2. Chaque business unit ou UGT est identifiée comme un secteur opérationnel.

Aucune business unit ou UGT n'est commune aux deux secteurs opérationnels et aucune business unit ou UGT n'est plus importantes qu'un secteur opérationnel.

Les secteurs opérationnels ont été agrégés par ligne de métiers dans la mesure où ils sont similaires d'un point de vue économique et que la nature des produits et services, la nature des procédés de fabrication, la typologie de clients et la méthode de fourniture des services sont similaires. En conséquence sur la base du reporting interne, le Groupe définit ses deux lignes de métiers (« Technology Consulting » ou « Business Consulting ») comme secteurs à présenter. Les lignes de métiers du groupe sont définies à la note 6.2.

Les méthodes d'évaluation mises en place pour le reporting interne des secteurs opérationnels sont identiques à celles mises en place dans les états financiers. Les transferts et transactions entre les différents secteurs sont effectués essentiellement dans des conditions commerciales normales et qui seraient applicables à des tierces parties non liées.

Les principaux indicateurs de performance utilisés par le groupe dans son reporting interne sont :

- d'une part la marge d'exploitation définie comme le résultat opérationnel courant avant impact des rémunérations fondées sur des actions et des amortissements des relations avec la clientèle acquises lors des regroupements d'entreprises ;
- d'autre part, la « group contribution » ou chiffre d'affaires contributif défini comme le chiffre d'affaires total (interne et externe) d'un secteur opérationnel diminué des coûts de sous-traitance interne acquis auprès d'un autre secteur opérationnel. Cet indicateur reflète la contribution d'un secteur au chiffre d'affaires du groupe produit avec des ressources propres. La somme des « group contributions » des secteurs opérationnels correspond au chiffre d'affaires consolidé du groupe.

Dans le cadre de son plan de transformation et afin de permettre un pilotage plus serré, le groupe a annoncé une évolution de son modèle organisationnel et la formation de cinq régions autour des entités sur lesquelles est déployée la transformation. Cette évolution, applicable au 1^{er} janvier 2013, entrainera une évolution de la présentation des secteurs opérationnels.

3.19 Résultat par action

Selon la norme « IAS 33 Résultat par action », le résultat par action est calculé en divisant le résultat revenant aux actionnaires de la société mère par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice. Le nombre moyen d'actions en circulation est calculé sur la base des différentes évolutions du capital social corrigées des détentions par le groupe de ses propres actions.

Le résultat par action dilué correspond au rapport entre le résultat (revenant aux actionnaires de la société mère) et le nombre moyen pondéré dilué d'actions en circulation au cours de l'exercice, ajusté du nombre des actions propres détenues, en tenant compte de l'effet dilutif généré par les options, les bons de souscription de parts de créateurs d'entreprise, ainsi que les BSAR.

3.20 Actifs non courants détenus en vue de la vente

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 leur classification comme détenus en vue de la vente, les actifs (ou les composants du groupe destiné à être cédé) sont évalués selon les principes comptables du Groupe. Ensuite, les actifs (ou groupe destiné à être cédé) 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 affecté 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, des immeubles de placement et des actifs biologiques 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 et passifs destinés à être cédé) comme détenu en vue de la vente ainsi que les profits et pertes au titre des évaluations ultérieures sont comptabilisés en résultat. Le profit comptabilisé ne peut pas excéder le cumul des pertes de valeur comptabilisées.

En conséquence de leur classement en actifs non courant détenus en vue de la vente, les immobilisations corporelles ou incorporelles ne sont plus amorties ni dépréciées.

Note 4 – Périmètre

4.1 Périmètre de consolidation

Les états financiers consolidés 2012, comprennent les états financiers de Devoteam S.A et les comptes des sociétés contrôlées, directement ou indirectement, par le groupe, ainsi que les sociétés Keivox (Espagne), Inflexsys (France), Axance (France) et Between Management Consultant BV (Pays-Bas) sur lesquelles le groupe détient une influence notable.

Les principales sociétés retenues dans le périmètre de consolidation du groupe Devoteam au 31 décembre 2012 sont détaillées ci-après. Les entités sans activité ne sont pas reprises ci-dessous.

Sociétés (SIREN)	Quote-part du capital détenu en % (1)		Sociétés (SIREN)	Quote-part du capital détenu en % (1)	
	2012	2011		2012	2011
FRANCE			ITALIE		
Devoteam S.A. (402 968 655)	Mère	Mère	Devoteam AuSystems S.p.a	100%	100%
Devoteam Consulting (412 077 000)	100%	100%	Devoteam Italie SRL	20% (2)	20%
Devoteam Outsourcing (443 486 667)	100%	100%	MAROC		
Exaprobe (440 734 887)	100% (5)	100%	Devoteam SARL	100%	100%
Exaprobe ECS	100%	100%	Devoteam Services SARL	100%	100%
S Team Management	100% (8)	0%	POLOGNE		
Inflexsys	20% (9)	0%	Devoteam SA (ex Wola Info SA)	61,59%	61,59%
Axance.com	26,98% (9)	0%	Noblestar	61,59%	61,59%
Devoteam T&M	100% (10)	0%	CRM	50,84%	50,84%
ALGERIE			REPUBLIQUE TCHEQUE		
Devoteam Consulting Algérie	80%	80%	Devoteam s.r.o	85%	85%
ALLEMAGNE			ROYAUME UNI		
Devoteam Gmbh	100%	100%	Devoteam UK Limited	100%	100%
Fontanet Gmbh	100%	100%	Devoteam T&M Holding Limited	100%	100%
AUTRICHE			Devoteam AuSystems Limited	100%	100%
Devoteam Consulting Gmbh	100%	100%	Danet Limited	100%	100%
BENELUX			Crocodile R.C.S Limited	51,96% (12)	62,5%
Devoteam N/V	99,71%	99,71%	RUSSIE		
Devoteam S.A. (Luxembourg)	99,50%	99,50%	Devoteam Teligent OOO	72,50% (11)	75%
Devoteam Holding SARL	100% (7)	0%	RCS Labs OOO	36,25% (12)	37,5%
Devoteam Communication SARL	100% (7)	0%	SCANDINAVIE		
Devoteam Holding BV	100%	100%	Devoteam A/S	100%	100%
Between Holding BV	75% (4)	80%	Devoteam AB	100%	100%
Between BV	75% (4)	80%	Devoteam Consulting AS	100%	100%
Between Management Consultants BV	37,50% (4)	40%	Devoteam Solutions AS	100%	100%
EMIRATS ARABES UNIS			Fornebu Consulting AS	100%	100%
Devoteam Middle East	76%	76%	SUISSE		
ESPAGNE			Devoteam Genesis AG	100%	100%
Devoteam Fringes S.A.U	100%	100%	TUNISIE		
Keivox	36% (6)	36%	Devoteam	100%	100%
IRLANDE			TURQUIE		
Voxpilot Limited	100%	100%	Integra	100% (3)	100%
			Secura	100% (3)	100%

- (1) Correspond à la fraction du capital détenu directement ou indirectement par Devoteam SA, incluant les anciens put options comptabilisés selon la méthode de l'acquisition anticipée,
- (2) Auquel s'ajoute 50% résultant du contrôle donné par deux calls devenus exerçables sans conditions,
- (3) Auquel s'ajoute 25% résultant d'un put sur les minoritaires,
- (4) Le groupe a signé un accord avec les anciens actionnaires du sous-ensemble Between Holding, composé de Between BV et de Between Management Consultant BV. Cet accord prévoit la cession par le groupe de 20% du capital du sous-ensemble, ainsi qu'une option pour 5% supplémentaires exerçable à compter du 1er janvier 2012. Cette option a été exercée le 24 août 2012,
- (5) Auquel s'ajoute 80,10% résultant d'un call/put croisés exerçable immédiatement,
- (6) Le groupe détient une option d'achat « call » sur 35% des titres complémentaires au prix du marché exerçable au plus tôt au 1^{er} janvier 2013,
- (7) Deux nouvelles entités Devoteam Holding SARL et Devoteam Communication ont été créées au Luxembourg le 29 décembre 2011,
- (8) Création de STeam Management le 4 janvier 2012 spécialisée dans le conseil en management en France,
- (9) Le groupe a pris une participation minoritaire de 20% dans la société « Inflexsys » et de 26,98% dans la société « Axance ». Ces prises de participations ont été réalisées au cours du premier semestre 2012,
- (10) Création de Devoteam Telecom & Média le 9 mai 2012 afin d'intégrer l'activité T&M cédée par Devoteam SA,
- (11) Cession externe de 2,5% des actions de Teligent OOO,
- (12) Variation des intérêts de Crocodile RCS et RCS Labs ooo suite à la cession externe de 2,5% des actions de Teligent OOO.

4.2 Mouvements de l'exercice

Le principal mouvement intervenu durant l'exercice correspond à l'acquisition du fonds de commerce de l'activité IPTV de Technicolor « Smartvision (SMV) » le 1er octobre 2012. La contrepartie transférée au titre de cette acquisition est non significative.

De plus le groupe a pris deux participations minoritaires décrites à la note 5.5 au cours du 1^{er} semestre 2012.

Actifs nets des sociétés acquises :

Ces éléments correspondent aux actifs nets à la date d'acquisition des sociétés, avant allocation définitive des prix d'acquisition.

<i>En milliers d'euros</i>	Smartvision
Actifs Immobilisés	32
Clients et autres créances	6 037
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-
Provisions courantes et non courantes	(319)
Fournisseurs et autres dettes	(4 950)
Ajustement de la juste valeur des actifs et passifs acquis	
Actifs et passifs nets	800
Part des actifs et passifs nets acquis	800
Goodwill & profit sur acquisition	(800)
Juste valeur de la participation précédemment acquise	-
Contrepartie transférée dans le cadre de la prise de contrôle	1
Dont contrepartie transférée éventuelle	-

Informations à périmètre comparable :

Le groupe ne disposant pas de données financières fiables pour la période pré-acquisition de Smartvision, l'impact de cette acquisition en chiffre d'affaires et résultat net en base 12 mois en 2012 ne peut être déterminée.

L'impact sur les états financiers 2012 des entrées de périmètre (acquisitions et prises de contrôle de participations) réalisées en 2012 et en 2011 est présenté ci-après :

<i>En milliers d'euros</i>	Opérations de 2012 (1)	Opérations de 2011 (2)
Chiffre d'affaires	4 214	-
Résultat Opérationnel Courant	19	-
Résultat Net	499	-
Total Actif	n/a	-
Variation du BFR	n/a	-

(1) Activité SMV incluse dans l'activité Télécom et Média France. Pas de données bilancielle disponibles,

(2) Les entrées de 2011, RVR Systems et Acane Consulting ont été fusionnées ou agrégées à d'autres activités et ne font pas l'objet d'un suivi individualisé.

Les impacts sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie des sociétés entrantes sont détaillés en note 7.2.

Comptabilité d'acquisition et période d'évaluation :

L'allocation des prix d'acquisition des sociétés acquises en 2012 est en cours d'analyse et sera finalisée au cours du 1er semestre 2013.

L'allocation définitive des acquisitions de 2011 (RVR Systems et Acane Consulting) n'a donné lieu à aucun ajustement sur les comptes du groupe.

4.3 Actifs détenus en vue de la vente

Au cours du mois de novembre 2012, Devoteam a reçu des marques d'intérêt confirmées pour son pôle Télécom&Média (T&M) d'une part et sur sa participation dans Exaprobe ICT d'autre part. Le Directoire du 30 novembre 2012 a décidé d'approfondir ces projets de cession, dans la mesure où le positionnement respectif de ces sociétés n'était pas complètement aligné avec les offres retenues par le Groupe dans le cadre de son plan stratégique arrêté à l'été 2012.

Le pôle T&M représente environ 40M€ de chiffre d'affaires et regroupe 400 collaborateurs principalement en France, actifs dans les services dédiés au monde des télécoms. Il fait l'objet d'une offre ferme d'acquisition d'Ericsson, leader mondial des équipements de télécommunications en date du 21 janvier 2013. La cession devrait être finalisée au début du second trimestre 2013 après levée des conditions suspensives.

Exaprobe ICT est spécialisé dans l'intégration et la revente de matériel de sécurité informatique, de communications unifiées, de virtualisation et de datacenters. Elle réalise environ 16M€ de chiffre d'affaires et compte une soixantaine de collaborateurs. La cession est intervenue le 21 février 2013.

Au 31 décembre 2012, le groupe d'actifs destiné à être cédé se décompose comme suit :

ACTIF (Montants en milliers d'euros)	Pôle T&M	Exaprobe ICT	Total
Goodwill	3 031	1 840	4 871
Immobilisations	216	130	346
Autres Actifs non courants	86	49	135
Créances Clients	6 087	4 756	10 843
Autres Créances	990	677	1 666
Trésorerie et Equivalents de Trésorerie	887	214	1 101
Total actifs non courants destinés à être cédés	11 296	7 666	18 962

PASSIF (Montants en milliers d'euros)	Pôle T&M	Exaprobe ICT	Total
Provisions	824	40	865
Autres passifs non courants	18	-	18
Emprunts et dettes financières	-	905	905
Dettes fournisseurs	3 505	2 321	5 826
Dettes fiscales et sociales	7 122	1 182	8 303
Autres dettes	72	629	701
Total passifs non courants destinés à être cédés	11 541	5 077	16 618

Aucune perte de valeur n'a été comptabilisée suite à l'évaluation du groupe destiné à être cédé.

Note 5 - Informations relatives à l'état de situation financière consolidée

5.1 Goodwills

En milliers d'euros	31 décembre 2011	Acquisitions / Dépréciations	Autres	Reclassement IFRS 5	Ecart de conversion	31 décembre 2012
Goodwill	90 236	-	11	(4 880)	568	85 935
Pertes de valeur	(4 455)	(1 504)		9	-	(5 950)
Goodwill net	85 781	(1 504)	11	(4 871)	568	79 984

Les goodwills nets ont diminué de K€ 5 797 en 2012, cette variation provient de :

- du reclassement en actifs non courants détenus en vue de la vente du goodwill de l'activité Télécom et Média pour K€ 3 030 et du goodwill d'Exaprobe pour K€ 1840.
- d'un effet change de K€ 568, principalement constaté sur les « UGT » Business Consulting Scandinavie k€ 220, Technology Consulting Turquie pour K€ 110 et Technology Consulting Pologne pour K€ 201,
- la réalisation des « impairment tests » à la clôture qui a conduit le groupe à constater une perte de valeur sur l'UGT Devoteam AuSystems Italie, comprise dans le secteur opérationnel « Technology Consulting », pour K€ 1504. Cette perte de valeur se justifie par des perspectives de croissance et rentabilité moins élevées que prévues.

Au 31 décembre 2011, les mouvements étaient les suivants :

En milliers d'euros	31 décembre 2010	Acquisitions / Dépréciations	Autres	Ecart de conversion	31 décembre 2011
Goodwill	88 861	1 848	225	(699)	90 236
Pertes de valeur	(3 763)	(692)		-	(4 455)
Goodwill net	85 098	1 156	225	(699)	85 781

Les goodwill détaillés par UGT au 31 décembre 2012 et 2011 se répartissent comme suit :

En milliers d'euros	31 décembre 2012			31 décembre 2011		
	Goodwill brut	Perte de valeur cumulée	Goodwill net	Goodwill brut	Perte de valeur cumulée	Goodwill net
Business Consulting Scandinavie (*)	19 414	(1 018)	18 396	19 196	(1 018)	18 178
Devoteam Danet	13 634	-	13 634	13 634	-	13 634
Devoteam Netherland	9 233	(46)	9 187	9 222	(46)	9 176
Devoteam Consulting France	8 405	-	8 405	8 405	-	8 405
Technology Consulting UK*	8 552	(946)	7 606	8 521	(946)	7 575
Devoteam Genesis	3 992	-	3 992	3 992	-	3 992
Devoteam Guidance	3 326	-	3 326	3 326	-	3 326
Devoteam Maroc	3 391	(503)	2 888	3 391	(503)	2 888
Technology Consulting Pologne*	2 653	-	2 653	2 452	-	2 452
Devoteam Belgique	2 201	-	2 201	2 201	-	2 201
Technology Consulting Turquie*	2 454	(272)	2 182	2 344	(272)	2 072
Devoteam SA	973	-	973	4 003	-	4 003
Autres goodwill nets inférieurs à 2 200 K€	7 707	(3 165)	4 542	9 547	(1 670)	7 878
Total	85 935	(5 950)	79 984	90 236	(4 455)	85 781

(*) Détails des entités en Note 3.2

Clause de complément de prix :

L'engagement comptabilisé concernant les clauses « earn-out » est de K€ 366 contre K€ 1 171 en 2011. Il concerne principalement la société Fornebu Consulting pour K€ 345.

Au 31 décembre 2012, tous les compléments de prix sont comptabilisés.

Evaluation de la valeur recouvrable des UGT :

La méthode utilisée pour l'appréciation de la valeur recouvrable des UGT est détaillée en note 3.2. Les hypothèses clés utilisées en 2012 et 2011 pour déterminer la valeur recouvrable sont détaillées ci-dessous par zone géographique où exerce le groupe :

Hypothèses clés 2012	Taux d'actualisation	Taux de croissance long terme	Taux de rentabilité normatif (*)	
			Business Consulting	Technology Consulting
France	10%	2,5%	9,0%	4%*** et 8%
Autres pays Européens	10% à 11%	2,5%	9,0%	2%**** et 8%
Moyen Orient	10,50%	3%	9,0%	8,0%
Afrique du nord	10% à 10,50%	3%	7,0%	8,0%
Asie (**)	10,50%	3%	9,0%	8,0%

(*) EBIT long terme,

(**) Russie et Turquie,

(***) 4% pour l'UGT Exaprobe dont l'activité principale est la vente et l'intégration d'équipement réseau télécom,

(****) 2% pour l'UGT Between Holding spécialisée dans le « sourcing » de professionnel IT.

Hypothèses clés 2011	Taux d'actualisation	Taux de croissance long terme	Taux de rentabilité normatif (*)	
			Business Consulting	Technology Consulting
France	10%	2,5%	9,0%	4%*** et 8%
Autres pays Européens	10% à 11%	2,5%	9,0%	2%**** et 8%
Moyen Orient	10,50%	3%	9,0%	8,0%
Afrique du nord	10% à 10,50%	3%	9,0%	8,0%
Asie (**)	10,50%	3%	9,0%	8,0%

(*) EBIT long terme,

(**) Russie et Turquie,

(***) 4% pour l'UGT Exaprobe dont l'activité principale est la vente et l'intégration d'équipement réseau télécom,

(****) 2% pour l'UGT Between Holding spécialisée dans le « sourcing » de professionnel IT.

Les hypothèses clés ont été déterminées de la manière suivante :

- Taux d'actualisation : comme à la clôture de l'exercice précédent, le taux d'actualisation retenu ne provient pas de la moyenne observée auprès de brokers indépendants mais d'une moyenne observée sur les cinq dernières années pour la prime de risque et le bêta. Le taux sans risque correspond à la moyenne de décembre 2012 de l'OAT 10 ans,
- La rentabilité normative des UGT pour le calcul de la valeur terminale a été déterminée en fonction des données historiques dont dispose le groupe,
- le taux de croissance long terme pour le calcul de la valeur terminale provient de la moyenne constatée par les analystes financiers sur le secteur d'activité.

Des tests de sensibilité ont été réalisés sur ces hypothèses clés :

- une augmentation de 0,5 point du taux d'actualisation aurait impacté négativement les résultats du groupe de K€ 363,
- une baisse de 0,5 point du taux de croissance à l'infini aurait impacté négativement les résultats du groupe de K€ 64,
- une baisse de 0,5 point du taux de rentabilité normatif aurait impacté négativement les résultats du groupe de K€ 470.

La projection des flux futurs de trésorerie est effectuée sur la base de paramètres issus du processus budgétaire et prévisionnel, étendus sur un horizon de 5 ans, incluant des taux de croissance et de rentabilité jugés raisonnables.

Des tests de sensibilités ont été réalisés sur les paramètres de ces projections, ainsi :

- une baisse de 0,5 point de croissance du chiffre d'affaires n'impacterait pas les résultats du groupe,
- une baisse de 2 points de croissance du chiffre d'affaires aurait impacté négativement les résultats du groupe de K€ 185,
- une baisse de 0,5 point de la marge aurait impacté négativement les résultats du groupe de K€ 21,
- une baisse de 1 point de la marge aurait impacté négativement les résultats du groupe de K€ 105.

Concernant les UGT dont les valeurs comptables sont le plus proche de leur valeur recouvrable, les hypothèses clés utilisées et les valeurs des hypothèses clés déclenchant une dépréciation sont décrites dans le tableau ci-dessous.

En milliers d'euros	Valeur comptable	Valeur recouvrable	Valeur des hypothèses clés utilisées		Valeur des hypothèses clés déclenchant une dépréciation	
			Taux d'actualisation	Taux de rentabilité normative	Taux d'actualisation	Taux de rentabilité normative
UGT						
Danet Allemagne	17 850	18 778	10%	7%	10,4%	6,6%
Devoteam Maroc	3 824	4 276	10,5%	8%	11,3%	7,1%
Devoteam AuSystems Italie	5 042	5 042	10%	6,5%	10%	6,5%
Devoteam Luxembourg	4 359	5 116	10%	8%	11,3%	6,7%
UGT Turquie	2 641	2 933	10,5%	8%	11,3%	7%
Technology Consulting Pologne	4 591	4 691	11%	6,6%	11,2%	6,4%

5.2 Immobilisations incorporelles

Les principaux mouvements enregistrés sur l'exercice 2012 se résument comme suit :

En milliers d'euros	Logiciels et marques	Autres immobilisations incorp.	TOTAL
Valeur brute			
Au 1er janvier 2012	7 436	10 292	17 729
Variation de périmètre	-	-	-
Reclassement en actifs non courants détenus en vue de la vente	(48)	(486)	(534)
Acquisitions de l'exercice (1)	220	1 707	1 927
Cessions de l'exercice	(370)	25	(345)
Reclassement et mises au rebut	35	(243)	(208)
Ecart de conversion	28	86	114
Au 31 décembre 2012	7 300	11 382	18 682
Amort. et pertes de valeur cumulés			
Au 1er janvier 2012	(5 498)	(6 979)	(12 477)
Variation de périmètre	-	-	-
Reclassement en actifs non courants détenus en vue de la vente	46	330	376
Dotations nettes	(990)	(1 688)	(2 678)
Diminution	320	(16)	304
Reclassement et mises au rebut	0	137	137
Ecart de conversion	(25)	(53)	(79)
Au 31 décembre 2012	(6 147)	(8 269)	(14 416)
Valeur Nette au 31 décembre 2012	1 153	3 113	4 266
Dont Valeur Nette au 31 décembre 2012 des locations financement	330	846	1 176

(1) Correspond principalement aux nouveaux contrats de locations de financement pour K€ 861 en France ainsi que des coûts liés à la mise en place projet de notre ERP « Maconomy » pour K€ 336.

Les principaux mouvements enregistrés sur l'exercice 2011 se résument comme suit :

<i>En milliers d'euros</i>	Logiciels et marques	Autres immobilisations incorp.	TOTAL
Valeur brute			
Au 1er janvier 2011	6 290	6 362	12 651
Variation de périmètre (1)	600	2 474	3 075
Acquisitions de l'exercice (2)	521	1 888	2 409
Cessions de l'exercice	(256)	(10)	(266)
Reclassement et mises au rebut	326	(378)	(52)
Ecart de conversion	(44)	(44)	(88)
Au 31 décembre 2011	7 436	10 292	17 729
Amort. et pertes de valeur cumulés			
Au 1er janvier 2011	(4 124)	(3 055)	(7 179)
Variation de périmètre	(464)	(2 479)	(2 943)
Dotations nettes	(1 205)	(1 469)	(2 674)
Diminution	256	5	261
Reclassement et mises au rebut	-	2	2
Ecart de conversion	38	17	55
Au 31 décembre 2011	(5 498)	(6 979)	(12 477)
Valeur Nette au 31 décembre 2011	1 938	3 313	5 251
Dont Valeur Nette au 31 décembre 2011 des locations financement	549	696	1 245

(1) Ces variations de périmètre correspondent principalement à l'entrée de RVR,

(2) Les acquisitions de l'exercice correspondent principalement à l'achat de licence de « Pro-logiciels » en location financement.

5.3 Immobilisations Corporelles

Les principaux mouvements enregistrés sur l'exercice 2012 se résument comme suit :

<i>En milliers d'euros</i>	Terrains et Constructions	Installations, aménagements et agencements ...	Matériel et mobilier de bureau et informatique	Autres immobilisations corporelles	Total
Valeur brute					
Au 1er janvier 2012	3 919	10 016	18 052	2 985	34 972
Variation de périmètre	-	48	32	-	80
Reclassement en actifs non courants détenus en vue de la vente	(62)	(172)	(314)	(308)	(855)
Acquisitions de l'exercice (1)	40	859	1 367	554	2 820
Cessions de l'exercice	-	(242)	(113)	(582)	(937)
Reclassement et mises au rebut	(173)	(375)	(2 406)	(420)	(3 374)
Ecart de conversion	10	60	115	82	266
Au 31 décembre 2012	3 734	10 195	16 733	2 310	32 972
Amort. et pertes de valeur Cumulé					
Au 1er janvier 2012	(1 185)	(5 047)	(13 276)	(1 797)	(21 305)
Variation de périmètre	-				
Reclassement en actifs non courants détenus en vue de la vente	33	85	242	308	668
Dotations nettes	(320)	(1 148)	(1 891)	(409)	(3 767)
Diminution		231	105	387	724
Reclassement et mises au rebut	84	501	2 322	123	3 030
Ecart de conversion	(5)	(52)	(77)	(50)	(184)
Au 31 décembre 2012	(1 393)	(5 416)	(12 574)	(1 437)	(20 820)
Valeur Nette au 31 décembre 2012	2 341	4 778	4 160	873	12 152
Dont Valeur Nette au 31 décembre 2012 des locations financement	2 025	2 085	774	361	5 964

Les principaux mouvements enregistrés sur l'exercice 2011 se résument comme suit :

<i>En milliers d'euros</i>	Terrains et Constructions	Installations, aménagements et agencements ...	Matériel et moblier de bureau et informatique	Autres immobilisations corporelles	Total
Valeur brute					
Au 1er janvier 2011	3 867	9 952	16 131	3 092	33 042
Variation de périmètre	-	11	36	5	52
Acquisitions de l'exercice (1)	75	466	1 999	329	2 869
Cessions de l'exercice	(6)	-	-	-	(6)
Reclassement et mises au rebut	-	(334)	(131)	(312)	(776)
Ecart de conversion	(17)	(79)	16	(130)	(209)
Au 31 décembre 2011	3 919	10 016	18 052	2 985	34 972
Amort. et pertes de valeur Cumulé					
Au 1er janvier 2011	(867)	(4 113)	(10 972)	(1 598)	(17 549)
Variation de périmètre	-	(135)	(33)	(105)	(273)
Dotations nettes	(323)	(1 130)	(2 425)	(363)	(4 242)
Diminution	2	-	-	-	2
Reclassement et mises au rebut	(3)	263	152	204	616
Ecart de conversion	6	68	2	65	140
Au 31 décembre 2011	(1 185)	(5 047)	(13 276)	(1 797)	(21 305)
Valeur Nette au 31 décembre 2011	2 734	4 969	4 776	1 188	13 668
Dont Valeur Nette au 31 décembre 2011 des locations financement	2 285	2 815	439	208	5 747

(1) Les acquisitions de l'exercice s'expliquent principalement par le renouvellement du parc informatique et par les investissements liés aux déménagements de plusieurs entités du groupe.

5.4 Actifs financiers non courants

<i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Prêts, cautionnements et autres créances	2 280	2 561
Autres actifs financiers non courants	253	248
Total	2 533	2 809

La diminution des actifs financiers non courants par rapport à 2011 s'explique principalement par des remboursements de dépôts de garantie. Au 31 décembre 2012, ces dépôts de garantie ont une valeur nette de K€ 2 028 (contre K€ 2 329 à fin 2011).

5.5 Participations mises en équivalence

Les informations financières ci-dessous concernent les participations mises en équivalence : Between Management Consultant, Keivox, Inflexsys et Axance :

En milliers d'euros	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Participations dans les entreprises associées	1 009	88

Afin de renforcer son offre mobilité, le groupe a pris une participation minoritaire de 20% dans la société « Inflexsys » (K€ 400 de chiffre d'affaires en 2011 et environ une dizaine d'employés) et de 26,98% dans « Axance » (K€ 3 724 de chiffre d'affaires en 2011 et une vingtaine de salariés). Ces deux participations ont été payées en numéraire à hauteur de K€ 70 pour Inflexsys et K€ 877 pour Axance (frais d'acquisitions inclus).

Le groupe exerçant une influence notable sur ces entités, elles sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence.

Les principales données financières de ces sociétés sont décrites ci-dessous :

En milliers d'euros Valeurs comptabilisées	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Actifs Immobilisés	367	11
Clients et autres créances	2 164	1 373
Trésorerie et équivalents	2 443	2 318
Fournisseurs et autres dettes	3 143	3 666
Chiffre d'affaires	4 483	866
Résultat Net	270	69

5.6 Autres actifs et passifs non courants

Actifs (K€)	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Immeubles de placement	403	715
Autres	912	263
Total	1 316	978

Les autres actifs non courants correspondent principalement à des créances d'impôts long terme pour K€ 844 dont K€ 647 chez Devoteam Ausystems Italie et K€ 197 chez Devoteam Danet en Allemagne.

Passif (K€)	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Autres passifs non courants	1 155	1 445
Produits constatés d'avance, part non courante	24	48
Total	1 179	1 492

Les variations des autres dettes non courantes s'expliquent principalement par :

- le reclassement en « autres dettes courantes » de la dette transférée au groupe dans le cadre de l'accord de transfert d'actifs réalisé en Belgique en 2007 au risque de reversement de subventions

perçues antérieurement pour lesquelles les conditions d'attribution définitives ne sont pas remplies à la clôture pour K€ 1 072,

- le reclassement de la dette d'earn-out Fornebu Consulting pour K€ 338
- et la constatation de la partie long terme d'une dette d'impôt liée à un litige fiscal chez Devoteam Ausystems Italie pour K€ 1 140.

5.7 Autres actifs et passifs courants

Actifs (K€)	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Créances clients	153 627	160 149
Créances fiscales et sociales	5 951	3 449
Créances d'impôt exigible	5 153	3 923
Autres créances courantes	1 276	1 097
Charges constatées d'avance	8 562	9 880
Total	174 570	178 497

Créances clients :

La diminution du poste client est principalement liée au reclassement en actifs non courants détenus en vue de la vente pour K€ 10 843 (cf. note 4.3). L'analyse des créances clients par échéances ainsi que la variation des provisions pour créances douteuses sont décrites à la note 8.3.1.

Le délai de règlement clients fin de période du groupe augmente légèrement mais reste bien maîtrisé et ressort à 77 jours contre 75 jours en 2011.

Créances d'impôt exigible :

L'augmentation des créances d'impôts s'explique principalement par d'une part, la variation des créances de crédit d'impôt recherche en France pour K€ 2 580, d'autre part par le remboursement d'acomptes 2011 à hauteur de K€ 1 878 sur le périmètre fiscal français.

Passifs (hors provisions courantes, Emprunts et dettes financières court terme) (K€)	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Dettes fournisseurs	44 365	44 983
Dettes fiscales et sociales	76 082	81 302
Dettes d'impôt exigible	1 409	1 423
Dettes sur acquisition d'immobilisations, part à moins d'un an	65	17
Autres dettes courantes	8 328	10 011
Produits constatés d'avance	20 657	19 005
Total	150 905	156 741

Les dettes fournisseurs :

Ce poste comprend une augmentation de K€ 5 256 liée principalement à l'intégration du fond de commerce acquis auprès de Technicolor (cf. Note 4.3). Cette hausse a été compensée par le reclassement de dettes fournisseurs pour K€ 5 826 en passifs non courants destinés à être cédés.

Les dettes fiscales et sociales :

La diminution de la période s'explique principalement par le reclassement en passif détenus en vue de la vente pour K€ 8 081. (cf. note 4.3).

Les autres dettes courantes incluent :

- les dettes courantes d'earn-out et put sur minoritaires d'un montant total de K€ 2 174 (contre K€ 2 642 en 2011), relatives aux acquisitions. Cette variation s'explique, entre autre, par le reclassement en « autres passifs courants » de l'earn-out Fornebu Consulting pour K€ 338 et les paiements d'earn-out intervenus au cours de l'exercice sur Fornebu Consulting pour K€ 661, Devoteam Holding BV pour K€ 143 et Devoteam Fringes pour K€ 95,
- la part courante de la dette transférée au groupe dans le cadre de l'accord de transfert d'actifs réalisé en Belgique pour K€ 1 346 (contre K€ 1 651 en 2011). Cette dette est relative au risque de reversement de subventions perçues antérieurement pour lesquelles les conditions d'attribution définitive ne sont pas remplies à la clôture,
- les clients créditeurs et avoirs à établir pour K€ 4 658 (contre K€ 3 502 à fin 2011).

Les autres postes ne présentent pas de variation significative et sont liés à l'activité opérationnelle du groupe.

5.8 Autres actifs financiers courants, trésorerie et équivalents de trésorerie

Autres actifs financiers courants :

Ce poste est composé principalement par :

- un contrat de capitalisation en euros signé en 2006 auprès d'un assureur de premier rang et qui remplit les caractéristiques permettant au groupe de prendre l'option du traitement de la juste valeur par le compte de résultat (IAS 39.9 §B). La valeur au bilan au 31 décembre 2012 s'élève à K€ 265 (contre K€ 12 675 en 2011). La plus value de l'exercice est inscrite en résultat financier pour K€ 90,
- ainsi que des prêts et cautionnements court terme pour K€ 364 (contre K€ 678 à fin 2011).

Trésorerie et équivalents de trésorerie :

Ils comprennent au 31 décembre 2012, des comptes courants à vue et des dépôts à terme d'une durée initiale inférieure à 3 mois pour K€ 32 866.

La trésorerie détenue dans des pays soumis à un mécanisme de contrôles de change s'élève à K€ 2 098.

Trésorerie disponible :

La trésorerie disponible, définie par Devoteam comme étant le montant de la trésorerie ou équivalents de trésorerie et autres actifs financiers immédiatement mobilisables net des concours bancaires courants et des tirages de lignes de crédits court terme, se décomposent comme suit :

En milliers d'euros	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Placements financiers	265	12 675
Trésorerie et équivalents de trésorerie	32 866	37 432
Concours bancaires courants	(6 468)	(9 437)
Lignes de crédit court terme	(17 000)	-
Trésorerie disponible	9 663	40 671

5.9 Impôts différés actifs et passifs

1) Impôts différés reconnus :

Ce tableau décrit les éléments avant compensation des impôts différés actifs et passifs pour le groupe.

En milliers d'euros	Impôts différés actifs		Impôts différés passifs	
	2012	2011	2012	2011
Indemnités de départ à la retraite	703	470	-	-
Provisions diverses	1 177	1 241	-	786
Autres différences temporelles	911	943	235	242
Reports déficitaires activés	5 777	3 061	-	-
Relations commerciales acquises	-	-	163	271
OBSAR	-	-	-	44
Actions propres – Provision	-	-	862	2 260
Dérivé de couverture de taux	36	174	-	-
Locations financement	168	141	-	-
Annulation de fonds de commerce	159	547	664	1 318
Autres	2 792	2 363	443	536
Total	11 723	8 938	2 367	5 456

La société a opté, à compter du 1er janvier 2004 pour le régime de l'intégration fiscale en France. A ce titre, les sociétés présentes au sein de cette intégration au 31 décembre 2012 sont Devoteam SA (mère de l'intégration fiscale), Devoteam Consulting, Devoteam Outsourcing ainsi qu'Exaprobe ECS.

Les principales variations des impôts différés actifs correspondent principalement à l'activation des déficits reportables.

Le groupe a reconnu un impôt différé actif sur ses déficits fiscaux reportables à hauteur de K€ 5 775 essentiellement en France pour K€ 3 157, en Allemagne pour K€ 801 et au Royaume-Uni pour K€ 871 représentant respectivement 100%, 37% et 100% des déficits fiscaux disponibles dans les juridictions concernées. La recouvrabilité de ces actifs d'impôts est supportée par des « tax planning » établis sur un horizon de 3 ans, sur la base des mêmes hypothèses de croissance et de rentabilité que celles retenues dans le cadre de la détermination de la valeur recouvrable des UGT.

Les principales variations des impôts différés passifs concernent :

- les reprises de provisions pour restructuration en Belgique,
- les reprises de provisions sur actions propres en France, suite à la réduction de capital par annulation d'actions propres réalisée au cours de l'exercice.

La variation des impôts différés au cours de l'exercice s'analyse comme suit :

En milliers d'euros	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Résultat	3 889	561
Ecart de conversion	22	(41)
Autres éléments du résultat global	84	(242)
Autres éléments*	1 875	217
Total	5 869	494

* En 2012, les autres éléments correspondent essentiellement à l'impôt différé sur reprise de provision sur action propres suite à l'annulation de ces dernières,

* En 2011, les autres éléments correspondent essentiellement à l'impôt différé sur l'annulation des BSAR au cours du 1^{er} semestre 2011.

Echéancier des impôts différés avant compensation :

En milliers d'euros	31 décembre 2012			31 décembre 2011		
	Total	Moins d'un an	Plus d'un an	Total	Moins d'un an	Plus d'un an
Impôts différés actif	11 723	3 502	8 221	8 938	4 293	4 646
Impôts différés passif	2 367	536	1 831	5 455	1 712	3 743
Impôts différés nets	9 356	2 966	6 390	3 484	2 581	903

L'augmentation des impôts différés actifs plus d'un an s'explique principalement par l'activation des reports déficitaires explicitée ci-dessus.

2) Impôts différés non reconnus :

Le groupe possède dans différentes juridictions fiscales des reports déficitaires reportables. Les impôts différés relatifs à ces reports déficitaires n'ont pas été reconnus car il n'y a pas de probabilité suffisante pour qu'un bénéfice imposable permette leur consommation dans un horizon raisonnable.

En milliers d'euros	2012	2011
Reports déficitaires non reconnus	27 705	22 776

Ces reports déficitaires concernent principalement au 31 décembre 2012, les sociétés Devoteam SA Pologne « ex Wola Info » pour K€ 11 678, Voxpilot pour K€ 7 036, Devoteam Danet pour K€ 4 592, Devoteam Secura Turquie pour K€ 1 673 et Exaprobe pour K€ 1 010.

Ces reports déficitaires n'ont pas de date d'expiration à l'exception du report déficitaire de Devoteam SA Pologne pour K€ 11 678 dont la majeure partie arrive à échéance entre 2014 et 2016.

Les montants des autres éléments du résultat global entrant dans la variation des impôts différés au cours de l'exercice sont explicités ci-dessous :

En milliers d'euros	2012	2011
Charge d'impôt sur variation de la juste valeur des couvertures de flux de trésorerie	(82)	(194)
Charge d'impôt sur gains et pertes actuariels sur régime de retraite à prestations définies	166	(48)
Total	84	(242)

5.10 Capitaux propres

5.10.1 Capital social

Au 31 décembre 2012, le capital social de Devoteam SA s'élève à € 1.527.763,97 réparti en 10.081.355 actions ordinaires. La variation du nombre d'actions s'analyse comme suit :

En nombre d'actions	2012	2011
Actions émises au 1er janvier	10 535 873	10 524 660
Exercice de SO et BCE	-	11 213
Exercice de bons de souscriptions	20	-
Réduction de capital par annulation d'actions propres	(454 538)	-
Actions émises au 31 décembre	10 081 355	10 535 873
Valeur nominale	0,15 €	0,15 €

5.10.2 Actions d'autocontrôle

Devoteam SA détient ses propres actions dont le détail et la valorisation figurent ci-dessous. Tous les mouvements sur ces actions sont retraités en capitaux propres et n'impactent donc pas le résultat du groupe.

En nombre d'actions	2012	2011
Actions détenues au 1er janvier	878 988	499 771
Achat/ventes d'actions	291 541	379 517
Réduction de capital par annulation	(454 538)	-
Levées d'options d'achats	-	(300)
Actions détenues au 31 décembre	715 991	878 988
dont couverture d'options d'achat	681 880	99 700
Autres affectations	34 111	779 288
Prix d'acquisition en K€	6 802	13 690
Valorisation au cours de clôture en K€	6 759	8 913

5.10.3 Résultat par action (RPA)

	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Résultat consolidé (K€)	(2 637)	14 793
Nombre moyen pondéré d'actions	9 438 271	9 883 832
RPA (€)	(0,29)	1,50
Résultat dilué par action	(0,29)	1,48

Pour le principe de ce calcul voir la note 3.19.

Le numérateur utilisé s'élève à K€ (2 782) pour le résultat par action et pour le résultat dilué par action, il correspond au résultat attribuable aux actionnaires de la société-mère de l'exercice 2012.

Le nombre moyen pondéré utilisé au dénominateur est de 9 438 271 actions pour le résultat par action et de 9 450 657 pour le résultat dilué par action. La différence de 12 387 provient de l'impact potentiel de l'exercice d'options de souscriptions (cf. note 6.3).

Au 31 décembre 2012, 65 147 options de souscriptions d'actions, 255 460 options d'achat et 207 540 de bons de souscription de parts de créateurs d'entreprise n'ont pas d'effet dilutif puisqu'ils ne sont pas « dans la monnaie ».

5.11 Participations ne donnant pas le contrôle (Intérêts minoritaires)

Les intérêts minoritaires correspondent essentiellement à la part des minoritaires dans Devoteam Middle East (détenue à 76%), Teligent (détenue à 72,5%) et Devoteam Italie (détenue à 20%).

La variation des intérêts minoritaires sur l'exercice provient essentiellement d'une distribution de dividendes aux minoritaires de Devoteam Italie pour K€ 400.

5.12 Emprunts et dettes financières

En Milliers d'euros	31 décembre 2012	Part à moins d'1an	Dont de 1 à 5 ans	Dont part à + 5 ans
OBSAR	-	-	-	-
Emprunts auprès des établissements de crédit	17 519	17 300	219	-
Dettes de location financement	7 528	2 044	3 786	1 698
Concours bancaires courants	6 468	6 468	-	-
Total emprunts et dettes financières	31 515	25 812	4 005	1 698

En Milliers d'euros	31 décembre 2011	Part à moins d'1an	Dont de 1 à 5 ans	Dont part à + 5 ans
OBSAR	18 488	18 488	-	-
Emprunts auprès des établissements de crédit	479	209	271	-
Dettes de location financement	7 317	1 446	3 650	2 220
Concours bancaires courants	9 437	9 437	-	-
Total emprunts et dettes financières	35 721	29 580	3 921	2 220

1) Emprunt Obligataire :

Le 3 novembre 2012, le groupe a procédé au remboursement pour un montant de 18,6M€ de la dernière tranche de son Obsar émise en 2006 et ayant fait l'objet d'une note d'opération visée par l'AMF sous le n°06-321 du 25 septembre 2006.

Les caractéristiques de cet emprunt obligataire étaient les suivantes :

	Emprunt Obligataire 03/11/2006
Nombre d'obligations émises	944 105
Valeur nominale en euro / Prix d'émission (en €)	59
Prix d'émission (en €)	59
Montant total de l'émission en valeur nominale, en novembre 2006 (en €)	55 702 195
Taux d'intérêt facial (paiement trimestriel à terme échu)	Euribor 3 mois + 0,07%
Nombre d'obligations remboursées au cours de l'exercice	314 701
Nombre d'obligations restant à rembourser au 31 décembre 2012	0
Date prévue de remboursement de la dernière tranche résiduelle	n/a

A chaque obligation était attaché un BSAR dont les caractéristiques étaient les suivantes :

	Bons de Souscriptions d'actions remboursables 03/11/2006
Nombre de bons attachés à l'émission de l'emprunt obligataire	944 105
Prix d'exercice (en €)	36
Date de péremption des bons	03/11/2012
Nombre de bons exercés au cours de l'exercice	20
Nombre de bons radiés au cours de l'exercice	152 188
Nombre de bons en circulation au 31 décembre 2012	0
Augmentation de capital potentielle en nombre d'actions	0
Augmentation de capital potentielle en valeur nominale (en €)	0

Les BSAR non exercés au 3 novembre 2012 (152 188) ont été annulés et radiés.

2) Contrats de location financement :

Les loyers minimums à payer sur les contrats non résiliables de location financement se présentent comme suit :

En milliers d'euros	31 décembre 2012			31 décembre 2011		
	Paiements Minimums	Intérêts	Principal	Paiements Minimums	Intérêts	Principal
Part à moins d'un an	2 295	251	2 044	1 719	273	1 446
Part de 1 à 5 ans	4 286	500	3 786	4 247	596	3 650
Part à plus de 5 ans	1 808	110	1 698	2 411	190	2 220

Les caractéristiques des contrats de locations financement sont les suivantes :

En milliers d'euros	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Valeur nette des biens en location financement	7 139	6 993
Valeur totale des paiements minimums futurs	7 876	8 377
Valeur actualisée des paiements minimums futurs	7 560	7 344

5.13 Provisions

Le tableau suivant donne le détail des mouvements de provisions et leur montant par principale catégorie :

En milliers d'euros	Au 31/12/2011	Variation de périmètre	Dotations	Reprise		Autres variations*	Reclassement des passifs détenus en vue de la vente	Au 31/12/2012
				Utilisée	Non utilisée			
Provisions - non courant	3 510	-	341	(259)	(290)	(468)		2 834
Provisions – courant	4 044	-	2 888	(2 973)	(596)	506		3 870
Provisions pour pensions et retraites – non courant	2 756	-	550	-	-	396	(865)	2 837
Total	10 310	-	3 778	(3 231)	(886)	434	(865)	9 541

(*) Inclut principalement les écarts actuariels sur engagements de retraite et les reclassements courants/non courants des provisions pour restructurations et litiges salariaux.

Provisions courantes et non courantes (hors engagements retraites) :

Les provisions s'élèvent à K€ 6 704 (contre K€ 7 554 en 2011) et se décomposent comme suit :

- des provisions pour restructuration pour K€ 3 123 (dont K€ 1 690 liées à des locaux inutilisés et K€ 1 433 liées essentiellement à des coûts de réduction des effectifs). Ces provisions concernent principalement les entités Devoteam Danet en Allemagne pour K€ 2 076, Devoteam Belgique pour K€ 655.
- des provisions pour litiges salariaux pour K€ 1 781 essentiellement comptabilisées en France (K€ 1 075) et en Belgique (K€ 618),
- des provisions pour risques et charges diverses pour K€ 1 800 essentiellement constituées en France (K€ 602), en Allemagne (K€ 565) et aux Pays Bas (K€ 199). Elles couvrent des risques divers tels que les provisions pour garanties données aux clients et des litiges commerciaux.

Les reprises utilisées des provisions courantes concernent essentiellement les provisions pour restructuration consommées sur l'exercice en Allemagne, en Italie et en France.

Engagements de retraites :

Les salariés du groupe bénéficient dans certains pays d'indemnités de départ à la retraite qui sont versées en une fois au moment du départ à la retraite. Les principaux pays concernés sont la France et l'Allemagne. La charge correspondante est prise en compte dans le résultat sur l'exercice, à l'exception des écarts actuariels reconnus en autres éléments du résultat global.

Hypothèses de valorisation retenues :

Hypothèses clés	2012	2011
Taux d'actualisation	3% à 5,25%	3,8% à 5,25%
Taux d'inflation	1,75% à 3%	1,75% à 3%
Taux de revalorisation moyen des salaires	0% à 3%	0% à 3%
Rendement attendu des actifs de régime	3,17%	4,00%

L'âge de départ à la retraite généralement retenu est de 67 ans. Les hypothèses de mortalité et de rotation du personnel tiennent compte des conditions économiques propres à chaque pays ou sociétés du groupe. Le groupe prend en compte les charges sociales et patronales pour effectuer ces calculs.

En 2012, les indices de référence utilisés pour la détermination des taux d'actualisation sont identiques à ceux utilisés les années précédentes.

1) Variation de la valeur actualisée de l'obligation

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2012			Au 31 décembre 2011		
	France	Etranger	Total	France	Etranger	Total
Valeur actuelle des prestations pour services rendus						
A l'ouverture de l'exercice	2 756	1 901	4 657	2 477	1 810	4 286
Coûts des services rendus	365	66	431	318	63	381
Coût financier	118	242	360	120	67	187
Prestations servies sur l'exercice	(20)	(40)	(59)	(22)	(39)	(61)
Contributions des participants	-	-	-	-	-	-
Gains et pertes actuariels reconnus en autres éléments du résultat global	482	-	482	(140)	-	(140)
Variations de périmètre	-	-	-	4	-	4
Reclassement des passifs détenus en vue de la vente	(865)	-	(865)	-	-	-
A la clôture de l'exercice	2 837	2 170	5 007	2 756	1 901	4 657
Juste valeur des actifs de régime	-	(2 342)	(2 342)	-	(2 182)	(2 182)
Limitation actifs de régime (IAS 19.58b)	-	-	-	-	116	116
Passif comptabilisé au titre des prestations définies	2 837	(172)	2 665	2 756	(165)	2 591

L'engagement retraite du groupe (hors actif de régime) s'élève à K€ 5 007 (contre K€ 4 657 en 2011). Il concerne principalement les entités françaises pour K€ 2 837 et allemandes pour K€ 1 418. Le total des écarts actuariels cumulés constatés en capitaux propres au 31 décembre 2012 s'élève à K€ 2 174 contre K€ 2 656 au 31 décembre 2011.

2) Variation de la juste valeur des actifs de régime

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2012			Au 31 décembre 2011		
	France	Etranger	Total	France	Etranger	Total
A l'ouverture de l'exercice	-	2 182	2 182	-	2 026	2 026
Rendement attendu des actifs de régime	-	77	77	-	72	72
Contributions versées	-	123	123	-	123	123
Prestations servies sur l'exercice	-	(40)	(40)	-	(39)	(39)
Ecart actuariel sur les actifs de régime	-	-	-	-	-	-
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-
Autres variations	-	-	-	-	-	-
A la clôture de l'exercice	-	2 342	2 342	-	2 182	2 182

L'actif de régime résiduel concerne essentiellement le régime à prestations définies en Allemagne. Ce plan est financé au travers d'un fonds de financement investi dans le fonds général d'une compagnie d'assurance, à capital et rémunération garantis.

Sensibilité aux hypothèses : la variation de +/- 1 point du taux annuel d'actualisation entraînerait une variation des principaux engagements entre -18% et +24 %.

Charges comptabilisées :

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2012			Au 31 décembre 2011		
	France	Etranger	Total	France	Etranger	Total
Coût des services rendus pendant l'exercice	(365)	(66)	(431)	(318)	(63)	(381)
Coût financier	(118)	(242)	(360)	(120)	(67)	(187)
Rendement attendu des actifs de régime	-	77	77	-	72	72
Prestations servies sur l'exercice	(20)	(0)	(20)	(22)	(0)	(22)
Total	(502)	(232)	(734)	(459)	(58)	(517)

Les coûts des services rendus par les salariés pendant l'exercice ainsi que les prestations servies sur l'exercice sont comptabilisés en charges de personnel dans le compte de résultat. Les coûts financiers et le rendement des actifs de régime sont comptabilisés en résultat financier.

Les estimations de contributions sur l'exercice 2013 sont les suivantes :

En milliers d'euros	Estimations 2013		
	France	Etranger	Total
Coût des services rendus pendant l'exercice	(461)	(71)	(532)
Coût financier	(124)	(40)	(164)
Rendement attendu des actifs de régime	-	19	19
Prestations servies sur l'exercice	(41)	(40)	(81)
Total	(627)	(131)	(757)

3) Données historiques

En milliers d'euros	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006
Valeur actualisée de l'obligation	5 007	4 657	4 286	3 593	7 332	2 522	1 465
Juste valeur des actifs du régime	2 342	2 182	2 026	2 020	3 623	-	-
Déficit du régime	2 665	2 475	2 260	1 573	3 709	2 522	1 465
Ajustements liés à l'expérience relatifs aux passifs du régime	(482)	140	(97)	398	467	589	1 222
Ajustements liés à l'expérience relatifs aux actifs du régime	-	-	-	-	(84)	-	-

Note 6 - Informations relatives au compte de résultat

6.1 Information comparative

L'impact sur les états financiers des acquisitions réalisées en 2012 et en 2011 est présenté en note 4.2.

Selon l'instruction n°2007-05 du 2/10/07 de l'AMF, des comptes pro forma sont à produire si le périmètre varie de plus de 25% au cours de l'année. Les impacts étant inférieurs à 25%, le groupe n'a pas l'obligation d'établir de comptes pro forma au 31 décembre 2012.

6.2 Secteurs opérationnels

Les principes de détermination des secteurs opérationnels sont détaillés en note 3.18. Les informations financières relatives aux secteurs opérationnels sont établies selon les mêmes règles et méthodes comptables que celles utilisées pour l'établissement des comptes consolidés. Les transferts et transactions entre les différents secteurs sont effectués dans des conditions commerciales normales qui seraient applicables à des tierces parties non liées.

Le groupe dispose de deux secteurs à présenter qui correspondent aux lignes de métiers du groupe :

- Le secteur « Technology Consulting » intervient dans la conception et la mise en œuvre de solutions qui correspondent aux besoins définis par nos clients avec les technologies adéquates (mise en œuvre de solutions, engagement de résultat et transfert de compétences).
- Le secteur « Business Consulting » peut être défini comme une mise à disposition de compétences dans le but d'aider les sociétés et les organisations à atteindre leurs objectifs de développement et de croissance.

Les informations concernant les résultats de chacun des secteurs à présenter sont incluses dans les tableaux ci-après. Conformément aux principes d'IFRS 8 seules sont présentées les informations présentées au principal décideur opérationnel ainsi que les informations requises obligatoirement par la norme.

Informations sur les secteurs à présenter et rapprochement avec le total consolidé

En milliers d'euros	Technology Consulting		Business Consulting		Total consolidé	
	31 décembre 2012	31 décembre 2011	31 décembre 2012	31 décembre 2011	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Group contribution*	427 737	436 926	87 332	91 190	515 070	528 116
Amortissement des immobilisations corporelles/incorporelles	5 313	5 652	637	663	5 950	6 316
Marge d'exploitation*	13 139	22 656	5 145	6 206	18 284	28 861
Résultat opérationnel	(3 518)	18 198	4 552	5 970	1 034	24 168

Résultat financier	(1 462)	(2 123)
Résultat sociétés mises en équivalence	152	71
Charge d'impôt	(3 341)	(7 298)
Résultat net	(3 618)	14 818

* Cf. définition en note 3.18.

En milliers d'euros	Technology Consulting		Business Consulting		Total consolidé	
	31 décembre 2012	31 décembre 2011	31 décembre 2012	31 décembre 2011	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Actifs sectoriels*	256 906	268 016	61 591	61 747	318 497	329 763

Actifs détenus en vue de la vente	18 962	-
Autres actifs non affectés**	265	12 675
Total des actifs consolidés	337 724	342 438

*Dans le cas d'actifs sectoriels communs à deux segments, ils sont répartis au prorata de la group contribution générée sur la période,

** Placements des excédents de trésorerie à moyen terme du groupe classés en autres actifs financiers courants au bilan consolidé et non affectés aux secteurs opérationnels.

Informations par zones géographiques

En milliers d'euros	France		Etranger		Total consolidé	
	31 décembre 2012	31 décembre 2011	31 décembre 2012	31 décembre 2011	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Chiffre d'affaires clients externes	243 061	241 848	272 008	286 268	515 070	528 116
Actifs non courants	31 980	32 642	78 718	80 514	110 698	113 512

Clients importants

Aucun client du groupe ne représente plus de 10% du chiffre d'affaires du groupe.

6.3 Charges de personnel et rémunération fondée sur des actions

Des options de souscription d'actions ainsi que des bons de souscription de parts de créateurs d'entreprise (BCE) ont été attribués aux salariés du groupe. Au 31 décembre 2012, respectivement 65 147 options de souscription, 355 460 options d'achat, 207 540 BCE et 400 000 bons d'acquisition d'actions existantes remboursables sont en circulation.

Au 31 décembre 2012, 100 000 options d'achat Devoteam sont "dans la monnaie" à un prix d'exercice de 9 euros.

L'impact des plans de stock options classé entre la marge d'exploitation et le résultat opérationnel courant au 31 décembre 2012 s'élève à K€ (95), contre K€ (223) concernant l'exercice 2011.

En fonction des paramètres de calcul utilisés dans la détermination de la juste valeur, le montant global restant à amortir entre 2013 et 2015 au titre des attributions entrant dans le champ d'application de la norme IFRS 2 s'élève à K€ (57).

L'évolution de l'intégralité des plans de stock-options est résumée dans le tableau ci-dessous :

	2012		2011	
	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice
Nombre d'actions pouvant être souscrites en début de l'exercice	616 981	13,7	686 876	13,7
Nombre d'options annulées durant l'exercice	88 834	14,9	58 382	15,3
Nombre d'options exercées durant l'exercice	0	0,0	11 513	10,0
Nombre d'options émises durant l'exercice	500 000	11,4	0	0,0
Nombre d'actions pouvant être souscrites en fin de l'exercice	1 028 147	12,5	616 981	13,7

Caractéristiques des plans (dont l'attribution est postérieure au 7 novembre 2002) et hypothèses de calcul :

Plan émis entre le 7 novembre 2002 et le 31 décembre 2008

La volatilité retenue est de 30% et le taux de dividende est de 0 (à l'exception du plan du 11 janvier 2006 : 0,2). La durée d'exercice des plans varie entre 5 et 7 ans et le prix d'exercice correspond à la moyenne des 20 derniers cours de bourse précédant l'attribution décoté de 5% au maximum.

Plan émis en 2009

Synthèse	Plan 13 mai 2009
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	600 000*
Début du plan	13 mai 2009
Fin du plan	12 mai 2016
Prix d'exercice des options	12 €
Durée de la période d'acquisition des droits	Entre 2 et 5 ans
Condition de performance dite de marché	Oui cf.-ci-dessous
Condition de performance individuelle	Oui cf.-ci-dessous
Présence effective à la date d'acquisition	Oui
Prix de l'action à la date d'attribution	12,03€
Fourchette des justes valeurs en euros	1,43€ à 1,64€

*Dont 255 000 bons de créateurs d'entreprise (BCE), 245 000 stocks options (SO) et 100 000 options d'achats (OA).

Principaux paramètres de valorisation	Plan 13 mai 2009
Modèle utilisé pour déterminer la juste valeur	Hull & White
Volatilité de l'action	40%
Taux d'intérêts sans risque	1,29%
Taux de dividende attendu	3%
Trigger	16,50€

Les caractéristiques détaillées du plan et des paramètres de calcul figurent dans les états financiers 2009.

Caractéristiques du plan d'options émis en 2010

Le 1^{er} octobre 2010 le Directoire, faisant usage de l'autorisation de l'Assemblée Générale Extraordinaire des Actionnaires du 28 avril 2009, a procédé à l'émission d'un nouveau plan d'options sur actions dont les principales caractéristiques figurent dans le tableau ci-dessous.

Synthèse	Plan 1 octobre 2010
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	50 000*
Début du plan	1 ^{er} octobre 2010
Fin du plan	30 septembre 2017
Prix d'exercice des options	20 €
Durée de la période d'acquisition des droits	Entre 2 et 5 ans
Condition de performance dite de marché	Oui cf.-ci-dessous
Condition de performance individuelle	Non
Présence effective à la date d'acquisition	Oui
Prix de l'action à la date d'attribution	18,78€
Fourchette des justes valeurs en euros	1,12€ à 2,24€

*Dont 50 000 bons de créateurs d'entreprise (BCE).

Modèle de valorisation :

En fonction des paramètres de calcul utilisés dans la détermination de la juste valeur selon la méthode de « *Black & Scholes* », le montant global restant à amortir entre 2012 et 2015 au titre des attributions rentrant dans le champ d'application de la norme *IFRS 2* s'élève à K€ (11).

Les principaux paramètres utilisés sont décrits dans le tableau ci-dessous :

Principaux paramètres de valorisation	Plan 1 octobre 2010
Modèle utilisé pour déterminer la juste valeur	Black & Scholes
Volatilité de l'action	35%
Taux d'intérêts sans risque	2,297%
Taux de dividende attendu	1,6%

Modalités relatives à la condition de performance :

- Performance dite de marché :

Les droits à exercice des options seront acquis par tranche de 25% annuel dès lors que la performance boursière de l'action Devoteam aura été supérieure à celle du CAC 40 sur la même période. L'intégralité des options émises sont soumises à cette condition de performance.

Juste valeur des actions accordées et incidence sur les états financiers :

En fonction de la méthode et des paramètres de calcul utilisés (détaillés ci-dessus), et sur la base d'une hypothèse de taux de rotation du personnel concerné, la charge reconnue au 31 décembre 2012 sur la ligne « Rémunérations fondées sur des actions » du compte de résultat s'élève à K€ 95 (contre K€ 223 en 2011).

Caractéristiques du plan d'options émis en 2012

Le 30 novembre 2012 le Directoire, faisant usage de l'autorisation de l'Assemblée Générale Extraordinaire des Actionnaires du 11 avril 2012, a procédé à l'émission d'un nouveau plan d'options d'achat d'actions dont les principales caractéristiques figurent dans le tableau ci-dessous.

Synthèse	Plan du 30 novembre 2012
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	100 000
Début du plan	30 novembre 2012
Fin du plan	30 novembre 2019
Prix d'exercice des options	9 €
Durée de la période d'acquisition des droits	Entre 4 et 6 ans
Condition de performance dite de marché	Oui cf.-ci-dessous
Condition de performance individuelle	Non
Présence effective à la date d'acquisition	Oui
Prix de l'action à la date d'attribution	Prime de 7% par rapport à la moyenne 20 jours : 8,4€
Fourchette des justes valeurs en euros	0,42 € à 0,78 €

Modèle de valorisation :

Les principaux paramètres utilisés sont décrits dans le tableau ci-dessous :

Principaux paramètres de valorisation	Plan 30 novembre 2012
Modèle utilisé pour déterminer la juste valeur	Black & Scholes
Volatilité de l'action	32,9%
Taux d'intérêts sans risque	1,25%
Taux de dividende attendu	4,4%

Modalités relatives à la condition de performance :

- Performance dite de marché :

Les droits à exercice des options seront acquis par tranche de 33% annuel dès lors que la performance boursière de l'action Devoteam aura été supérieure à celle du CAC 40 sur la même période. L'intégralité des options émises sont soumises à cette condition de performance.

Le récapitulatif des plans d'options en cours en 2012 et 2011 est décrit ci-dessous :

Date du plan	Attribué	Nombre d'options en circulation au 31/12/2012	Nombre d'options en circulation au 31/12/2011	Prix d'exercice	1ère date d'exercice	Date d'expiration	Taux zéro coupon
11/01/2006	121 500	56 032	81 045	20,2	11/01/2008	11/01/2013	3,11%
22/02/2006*	20 000	9 115	9 916	22,5	11/01/2008	10/01/2013	3,11%
13/05/2009	600 000	436 000	494 020	12	13/05/2011	12/05/2016	1,29%
01/10/2010	50 000	27 000	32 000	20	01/10/2012	30/09/2017	2,29%
18/10/2012	400 000	400 000	-	12	18/10/2014	18/10/2017	1,35%
30/11/2012	100 000	100 000	-	9	30/11/2016	30/11/2019	1,25%
TOTAL	1 291 500	1 028 147	616 981				

*Le plan du 22 février 2006 concerne la société Da Vinci dans le cadre de son acquisition.

Le détail des charges de personnel se décompose comme suit:

En milliers d'euros	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Salaires et traitements	(240 380)	(239 792)
Charges sociales	(71 099)	(69 242)
Charges d'indemnités de départ à la retraite	(428)	(401)
Participation des salariés	(323)	(202)
TOTAL	(312 230)	(309 637)

La charge de participation au titre de l'exercice 2012 concerne la société Devoteam Outsourcing ainsi que la société Devoteam T&M.

6.4 Autres charges et produits opérationnels

Les principales composantes des autres charges et produits opérationnels sont les suivants :

En milliers d'euros					
Autres charges opérationnelles	31 décembre 2012	31 décembre 2011	Autres produits opérationnels	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Coûts de restructuration	(8 217)	(2 657)	Produit lié aux reprises de provisions non utilisées des restructurations	326	560
Valeurs nettes des immobilisations cédées	(499)	(172)	Produit sur cession d'immobilisation	230	173
Pertes de valeurs des goodwill	(1 504)	(692)		-	-
Pertes de valeurs et variation de juste valeur sur autres actifs	(360)	(355)	Profit résultant des acquisitions	801	-
Frais d'acquisition de titres	(122)	(52)	Réévaluation à la juste valeur du capital précédemment acquis	-	-
Divers	(7 486)	(932)	Divers	14	90
Total	(18 188)	(4 861)	Total	1 371	823

Les charges et produits liés aux restructurations concernent principalement les entités Françaises pour un montant de K€ 2 901, Devoteam Belgique pour K€ 3 134, Devoteam Italie pour K€ 619, Devoteam Autriche pour K€ 438 et Devoteam Danet Allemagne pour K€ 423. Elles sont essentiellement liées à l'adaptation des ressources liée aux effets de la crise économique.

Les natures de ces coûts de restructuration nets des reprises de provisions non utilisées correspondent principalement à des charges de personnel à hauteur de K€ 7 484 et à des charges de rationalisation des locaux à hauteur de K€155.

Les pertes de valeur sur goodwill concernent l'UGT Devoteam AuSystems Italie pour K€ 1 504 (cf. note 5.1).

Les pertes de valeurs sur autres actifs correspondent principalement à la variation de juste valeur des immeubles de placements de Devoteam SA Pologne pour K€ 360.

Les autres charges non courantes se décomposent essentiellement des coûts d'accompagnement dans la définition du plan stratégique et de transformation (Eagle) pour K€ 6 334 dont K€ 5387 de coûts externes et K€ 947 de coûts internes.

6.5 Charges et produits financiers

Au 31 décembre 2012, les principaux composants des charges et produits financiers sont les suivants :

En milliers d'euros					
Charges financières :	31 décembre 2012	31 décembre 2011	Produits financiers :	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Différence négative de change	(768)	(1 412)	Différence positive de change	692	945
Intérêts sur emprunt obligataire évalués au taux d'intérêt effectif	(272)	(875)	Intérêts sur emprunt obligataire évalués au taux d'intérêt effectif	-	-
Charges sur la couverture de taux	(508)	(883)	Revenus sur la couverture de taux	-	-
Variation de la juste valeur du dérivé de couverture de taux	-	-	Variation de la juste valeur du dérivé de couverture de taux	221	333
Passifs évalués à la juste valeur par le résultat (trading)	-	(104)	Actifs évalués à la juste valeur par le résultat (trading)	-	-
Moins value sur actifs évalués à la juste valeur par le résultat (option de la juste valeur)	-	-	Plus value sur actifs évalués à la juste valeur par le résultat (option de la juste valeur)	90	800
Intérêts sur contrat de location financement au taux d'intérêt effectif	(299)	(317)		-	-
Actualisation des dettes long terme	(152)	(333)		-	-
Actualisation des droits acquis sur engagements de retraite	(159)	(159)		-	-
Autres intérêts et charges assimilées	(477)	(585)	Produit d'intérêt	247	250
Autres charges financières	(221)	(108)	Autres produits financiers	145	326
Total	(2 857)	(4 776)	Total	1 395	2 653

Le résultat financier de l'année s'améliore de K€ 661 par rapport à 2011 sous l'effet d'un coût de l'endettement financier net (détail ci-dessous) qui s'améliore légèrement de K€ 277 et par l'évolution favorable des cours de change qui a eu un effet positif de K€ 391.

Le coût de l'endettement financier net du groupe se décompose comme suit :

En milliers d'euros	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Charges d'intérêt sur opérations de financement au taux effectif	(1 048)	(1 777)
Résultat des couvertures de taux sur endettement financier brut	(288)	(550)
Coût de l'endettement financier brut	(1 336)	(2 327)
Produits d'intérêt générés par la trésorerie et équivalents de trésorerie	247	250
Plus value sur actifs évalués à la juste valeur par le résultat*	90	800
Coût de l'endettement financier net	(999)	(1 277)

*Plus value latente sur contrat de capitalisation classé en autres actifs financiers courants, évaluée à la juste valeur par le résultat (option de juste valeur) et utilisée par le groupe pour ses placements d'excédents de trésorerie (cf. note 5.8)

Eléments de change reconnus en autres éléments du résultat global :

En milliers d'euros	2012	2011
Gains sur actif disponible à la vente	-	-
Ecart de change	640	(321)
Total	-	-
Reconnu en Réserves consolidées	-	-
Reconnu en Réserves de conversion	640	(321)

6.6 Charge d'impôt sur le résultat

6.6.1 Décomposition par nature d'impôt

1/ Impôt courant : La charge d'impôt sur les bénéfices est égale aux montants d'impôts sur les bénéfices dus aux administrations fiscales au titre de l'exercice, en fonction des règles et des taux d'imposition en vigueur dans les différents pays.

2/ Impôts différés : La charge d'impôts différés est déterminée selon la méthode comptable précisée en note 3.17.

La décomposition par nature d'impôts est la suivante :

En milliers d'euros	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Impôt courant	(7 230)	(7 859)
Variation d'impôts différés	3 889	561
Total	(3 341)	(7 298)

Produit d'impôt différé :

En milliers d'euros	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Indemnités de départ à la retraite	139	143
Provisions diverses	709	(1 288)
Autres différences temporelles	3	(208)
Reports déficitaires activés	2 686	1 085
Relation clientèle	109	115
OBSAR	44	132
Actions propres – Provision	(612)	(1 423)
Dérivé de couverture de taux	(55)	(46)
Locations financement	27	91
Annulation du fonds de commerce	282	(1)
Autres	556	1 962
Total	3 889	561

La variation d'impôts différés résulte principalement :

- des différences temporelles sur les provisions notamment en Belgique pour K€ 786,
- de l'activation de reports déficitaires en France pour K€ 1 846, en Belgique pour 479 K€ et en Angleterre pour 532 K€.
- des provisions sur actions propres suite à la baisse du cours de l'action Devoteam K€ (612),
- des cessions internes d'actifs pour K€ 309.

6.6.2 Rapprochement charge d'impôt totale / charge d'impôt théorique

Le rapprochement entre la charge d'impôt figurant au compte de résultat et l'impôt théorique s'analyse comme suit :

<i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Résultat net de l'ensemble consolidé	(3 616)	14 818
Charge d'impôt	3 341	7 299
Résultat avant impôt	(275)	22 116
Taux d'impôt applicable en France (1)	34,43%	34,43%
Impôt théorique	(95)	7 615
Activation de report déficitaire précédemment non reconnu	(31)	(1 596)
Consommation des déficits fiscaux antérieurs non reconnus	(368)	(1 259)
Déficits créés sur l'exercice non reconnus	1 229	661
Différences permanentes et autres éléments	150	358
Impôts locaux complémentaires (2)	2 788	2 541
Différence de taux d'imposition entre pays	(334)	(1 023)
Impôt total calculé	3 341	7 299
Impôt enregistré	3 341	7 299

(1) Hors contribution exceptionnelle temporaire pour les entreprises réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 250 M€.

(2) Les impôts locaux complémentaires correspondent principalement à la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) considérée en impôt comme indiqué dans la note 3.17 et à l'IRAP, l'impôt Italien équivalent à la CVAE Française.

Note 7 - Tableau des flux de trésorerie

Le groupe utilise la méthode indirecte pour la présentation de son tableau de flux. Les découverts bancaires remboursables à vue et qui font partie intégrante de la gestion de trésorerie du groupe constituent une composante de la trésorerie et des équivalents de trésorerie pour les besoins du tableau des flux de trésorerie.

Les principales variations de la trésorerie de l'exercice du groupe sont décrites ci-dessous :

7.1 Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles

Autres éléments sans effets sur la trésorerie

Ce poste est essentiellement composé par l'effet des subventions définitivement acquises, reçues lors du transfert d'actifs en Belgique en 2007 et portées au compte de résultat au cours de la période pour K€ 1 148. La contrepartie en trésorerie avait été reçue en 2007 et présentée sur la ligne variation de périmètre.

Variation du besoin en fonds de roulement (BFR)

Le « BFR » s'améliore entre 2011 et 2012. La gestion active du poste clients reste une préoccupation majeure du groupe puisque le délai de règlement moyen clients du groupe reste bien maîtrisé et ressort à 77 jours contre 75 jours en 2011.

Intérêts versés

Ils diminuent sensiblement en lien avec la diminution de la dette financière et correspondent principalement aux intérêts versés sur l'Obsar à taux variable et sur l'instrument de couverture lié ainsi qu'aux intérêts sur les contrats de locations financement.

Impôts payés

L'impôt payé est en diminution par rapport à 2011 en lien avec la baisse des résultats du groupe auquel s'ajoute un remboursement d'impôt suite à un excédent d'acomptes payés en 2011 pour K€ 1 877 et au remboursement de crédit impôt recherche obtenu K€ 1 059 sur le périmètre fiscal Français.

7.2 Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement

Acquisitions et cessions d'actifs financiers

La principale composante et variation nette de ces postes concernent les investissements du groupe, dans le cadre de la gestion de ses excédents de trésorerie, sur un contrat de capitalisation (cf. note 5.8). Le montant net désinvesti en 2012 est de K€ 12 500 contre un montant net désinvesti de K€ 29 000 en 2011.

Acquisitions de filiales sous déduction de la trésorerie acquise

Le détail et la répartition des prix d'acquisition, du montant des actifs et passifs des entités acquises au cours de l'exercice sont détaillés à la note 4.2.

Le tableau ci-dessous présente le rapprochement entre le coût d'acquisition des sociétés acquises et le montant des décaissements figurant dans le tableau de flux de trésorerie :

En milliers d'euros	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Coût d'acquisition des entités acquises de l'exercice	-	465
Reprise de dettes des entités acquises	-	1 731
Quote-part du coût d'acquisition non décaissé sur l'exercice	-	-
Coût décaissé des acquisitions de l'exercice	-	2 196
Trésorerie acquise	-	(165)
Sortie nette de trésorerie des entités acquises sur l'exercice	-	2 031
Paiement de compléments de prix sur acquisition antérieures (note 5.7)	933	463
Total acquisition de filiales	933	2 494

7.3 Flux de trésorerie liés aux activités de financement

Le flux de trésorerie liés aux activités de financement s'explique comme suit :

- le remboursement de la dernière tranche de l'OBSAR pour K€ (18 567),
- Le tirage de lignes de crédit court terme pour K€ 17 000,
- l'achat d'actions propres pour K€ (3 159),
- les dividendes versés sur l'exercice pour K€ (5 231).

7.4 Effets de variations de change sur la trésorerie

L'impact du change sur la trésorerie ou les équivalents de trésorerie détenus en monnaies étrangères s'analyse comme suit :

En milliers d'euros	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Norvège	187	3
Suisse	16	5
Russie	39	4
Royaume-Uni	69	71
Autres	(93)	88
Total	211	171

Note 8 - information sur la gestion des risques financiers

8.1 Politique de gestion des risques financiers

Le groupe est exposé aux risques de crédit, de liquidité et de marché du fait de l'utilisation d'instruments financiers.

Cette note présente des informations sur l'exposition du groupe à ces différents risques ainsi que la manière dont le groupe appréhende et gère ces risques.

Risque de crédit

Le risque de crédit est le risque de perte financière pour le groupe si un client ou la contrepartie d'un instrument financier est défaillant dans l'exécution de ses obligations. Le principal risque de crédit identifié par le groupe concerne les créances clients ainsi que les placements de ses excédents de trésorerie.

Créances clients

L'exposition du groupe au risque de crédit réside principalement dans les caractéristiques individuelles de chaque client avec lequel le groupe est en relation. Le portefeuille de clients du groupe est principalement constitué de grands comptes internationaux ayant une assise financière importante. Aucun de nos principaux clients ne représente plus de 5% du chiffre d'affaires annuel du groupe. Les 5 premiers clients représentent moins de 20% du chiffre d'affaires consolidé. Le risque de crédit client est géré par la direction financière de chaque entité du groupe. La direction financière du groupe assure cependant une revue régulière des créances clients échues au moment de la revue mensuelle des résultats. Chaque retard de paiement significatif fait l'objet d'un suivi et si nécessaire d'un plan d'action.

Lors d'une entrée en relation avec un nouveau client, une étude de solvabilité est réalisée en fonction de la taille de celui-ci.

Le groupe évalue son risque de crédit à chaque clôture. Cette évaluation se base sur une analyse individuelle de chaque créance présentant un risque d'irrecouvrabilité et une provision est comptabilisée représentant la meilleure estimation de la perte probable qui sera subie par le groupe.

En raison de la persistance de conditions économiques difficiles, le groupe continue d'effectuer un suivi rigoureux de son poste clients. Cependant, et en raison de la qualité de son portefeuille client, le groupe n'a pas constaté d'augmentation significative de ses impayés.

Investissements des excédents de trésorerie

Le groupe limite son exposition au risque de crédit en n'investissant ses fonds uniquement qu'en dépôts bancaires à capital garanti et en OPCVM monétaires réguliers émis par des contreparties bancaires de premier

rang, ainsi que sur des contrats de capitalisation à capital garanti émis auprès d'assureur de premier rang. La liquidité de ces supports n'est pas remise en jeu au 31 décembre 2012.

Compte tenu de la qualité des contreparties, le groupe ne s'attend pas à ce qu'une des contreparties ne puisse faire face à ses obligations.

Cautions et garanties données

Le groupe se porte uniquement garant pour les filiales du groupe. Cependant, dans le cadre normal de son activité, le groupe peut être amené à apporter des garanties aux profits de ses partenaires commerciaux (clients et fournisseurs principalement) soit directement soit à travers des établissements bancaires. Les principales garanties et cautions données sont décrites à la note 9.3.

Risque de liquidité

Le risque de liquidité est le risque que le groupe ne puisse faire face à ses obligations financières. L'approche du groupe dans la gestion de ce risque est de s'assurer en permanence que le groupe possède des fonds suffisants pour faire face à ses dettes lorsqu'elles arrivent à échéance.

La direction financière a mis en place un suivi du cash flow prévisionnel (mensuel et annuel) pour chaque entité opérationnelle du groupe qui lui permet de gérer le risque de liquidité avec une visibilité suffisante.

Le groupe a procédé à une revue spécifique de son risque de liquidité et elle considère être en mesure de faire face à ses échéances à venir. En effet, à la date de clôture, le groupe ne présente pas de risque de liquidité puisque la trésorerie brute (hors découvert bancaire et incluant les placements financiers immédiatement mobilisables tels que décrit à la note 5.8) s'élève à 33,1 M€ et excède la dette financière de 31,5 M€.

Au cours de l'année 2012 et afin d'assurer son refinancement court et moyen terme, le groupe a mis en place auprès de contreparties bancaires de premier rang des lignes de crédits confirmés du type « RCF » (Revolving Credit Facility) à hauteur de 35 millions d'euros pour une durée de 3 ans. Ces lignes sont soumises à des conditions de tirages préalables et aux respects de ratios financiers classiques pour ce type de lignes.

	Covenant Exigé	Réalisé
Ratio G (dette nette/Fonds propres)	< 1	(0,0)
Ratio L (Dette nette/EBITDA)	< 2,5	(0,1)
Ratio G (dette nette/Fonds propres)	< 0,75	(0,0)
Ratio L (Dette nette/EBITDA)	< 2,5	(0,1)

A la clôture de l'exercice, les clauses conventionnelles (covenants) sont respectées.

D'autre part le groupe maintient des lignes de découverts bancaires, qui peuvent être utilisées pour faire face à des besoins de financement à court terme, pour un montant total de 13,8 M€ dont 8.0 M€ sont inutilisées à la clôture.

Risque de marché

Le risque de marché est le risque de changement du prix de marché de certains paramètres tels que les taux de change des devises, les taux d'intérêts, le cours de l'action qui pourraient affecter les résultats et les capitaux propres du groupe.

Risque de change

L'activité du groupe est majoritairement réalisée en zone « devise euro » (75% de son chiffre d'affaires en 2012). D'autre part le marché de chaque entité du groupe est essentiellement local ce qui signifie que le chiffre d'affaires et les coûts sont libellés essentiellement dans la même monnaie.

Le groupe ne présente donc pas de risque de change significatif et de ce fait ne met pas en place d'instruments de couverture de change.

Les principales devises, autres que l'Euro, sont respectivement le NOK, le GBP et le DKK, chacune représentant entre 4% et 7% des ventes du groupe.

Les emprunts et dettes financières sont quasi exclusivement libellés en euros et ne présentent à ce titre pas de risque de change.

Au regard des autres actifs et dettes libellés en monnaie étrangère, le groupe s'assure que son exposition nette demeure non significative et à ce titre peut-être amené à procéder à des achats de devises « à cours spot » afin de couvrir ses engagements.

Risque de taux d'intérêt

Le risque de taux est géré par la direction financière du groupe en relation avec les principales contreparties bancaires. La politique du groupe est de se couvrir contre une hausse de ses flux futurs de remboursement et utilise pour cela des instruments financiers dérivés souscrits auprès de banques de premier rang.

Au 31 décembre 2012, aucun instrument de couverture de taux n'est en place.

Risque sur actions propres

Le groupe détient 7,1% de ses propres actions. Celles-ci sont destinées principalement à financer sa croissance externe et à couvrir des « incentives » offerts aux salariés sous forme d'options d'achat, BCE et BAAER. Le résultat du groupe n'est pas sensible aux variations de cours de l'action dans la mesure où ces variations s'imputent directement sur les capitaux propres du groupe.

Les décisions d'achat ou de vente d'actions propres sont traitées au cas par cas et sur décision du Directoire.

Gestion du capital

Stock Options

Devoteam a toujours promu la participation de ses collaborateurs au capital de la société, et ce notamment dans le cadre d'attribution de plans d'options et d'abondement du PEE Devoteam. Au 31 décembre 2012, les salariés, les anciens salariés et les directeurs de filiales détiennent 5,2% du capital (soit 526 533 actions). La dilution potentielle totale issue des options de souscription et des bons de souscription de parts de créateurs d'entreprises (BCE) de Devoteam au 31 décembre 2012, est de 272 687 actions, soit 2,7% du capital à cette date.

Rachats d'actions

Le groupe a mis en place un programme de rachat d'actions qui lui permet notamment :

- de conserver et utiliser ultérieurement ces actions dans le cadre d'opérations de croissance externe,
- d'attribuer des actions aux salariés et dirigeants dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi.

Le groupe n'a pas modifié sa politique de gestion du capital au cours de l'année écoulée.

8.2 Importance des instruments financiers dans la performance du groupe

8.2.1 Présentation des instruments financiers par catégories

Le tableau ci-dessous donne la répartition par catégorie comptable des actifs et passifs financiers ainsi que la valeur de marché (ou juste valeur). Ce tableau n'inclut pas les actifs et passifs non financiers.

En milliers d'euros	Note	Actifs évalués à la juste valeur par le résultat (trading)	Actifs évalués à la juste valeur par le résultat (Option de JV)	Prêts et créances	Actifs disponibles à la vente	Passifs au coût amorti	Passifs évalués à la juste valeur par le résultat	Total de la valeur nette comptable	Juste valeur
Dépôts et cautionnements	5.4			2 463	-	-	-	2 463	2 463
Titres de participation non consolidées	5.4				71	-	-	71	71
Autres actifs non courants	5.4		404	912	-	-	-	1 316	1 316
Actifs financiers non courants	5.4		404	3 375	71	-	-	3 849	3 849
Créances clients	5.7			174 570				174 570	174 570
Autres actifs financiers	5.8		265	364				629	629
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5.8			32 866	-	-	-	32 866	32 866
Actifs financiers courants			265	207 799	-	-	-	208 064	208 064
Total actifs financiers	5.8		669	211 174	71	-	-	211 913	211 913
Emprunts bancaires	5.12					316	-	316	316
Contrat de location financement	5.12					5 387	-	5 387	5 387
Autres passifs financiers non courants	5.6					1 179	-	1 179	1 179
Passifs financiers non courants	5.6					6 881	-	6 881	6 881
OBSAR	5.12					-	-	-	-
Emprunts bancaires et concours bancaires courants	5.12					23 768	-	23 768	23 768
Contrat de location financement	5.12					2 044	-	2 044	2 044
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	5.12					44 430	-	44 430	44 430
Passif de couverture de taux	5.12					-	-	-	-
Autres dettes	5.12					28 985	-	28 985	28 985
Passifs financiers courants	5.12					99 227	-	99 227	99 227
Total passifs financiers						106 108	-	106 108	106 108

Les méthodes de détermination des justes valeurs figurent dans la note 3.1.

Les justes valeurs des actifs financiers ont été déterminées selon le niveau 1, sur la base du prix coté sur un marché actif ou selon le niveau 2, sur la base de modèles intégrant des données observables sur le marché.

8.2.2 Présentation au compte de résultat des gains et pertes par catégories

Le tableau ci-dessous détaille les charges, produits, profits et pertes sur actifs et passifs financiers selon leur catégorie :

<i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Produits sur actifs financiers à la juste valeur (trading)	221	333
Produits sur actifs financiers à la juste valeur sur option	90	800
Produits sur prêts et créances	1 084	1 520
Produits sur actifs disponibles à la vente		-
Produits sur actifs disponibles à la vente transférés des capitaux propres		-
Total produits financiers	1 395	2 653
Charges sur passifs financiers à la juste valeur	508	987
Charges sur passifs financiers au coût amorti	2 349	3 789
Charges sur actifs disponibles à la vente		-
Total charges financières	2 857	4 776
Résultat financier	(1 462)	(2 123)

8.3 Exposition du groupe aux risques financiers

8.3.1 Risque de crédit

La valeur comptable des actifs financiers représente le risque maximum de crédit auquel le groupe est exposé. Le tableau ci-dessous récapitule les valeurs comptables par catégorie d'actifs :

<i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Dépôts et cautionnements	2 463	2 726
Titres de participation non consolidés	71	83
Prêts	-	-
Autres actifs long terme	1 316	978
Créances clients	153 849	160 149
Autres créances	20 942	18 348
Autres actifs financiers	629	13 353
Trésorerie et équivalents de trésorerie	32 866	37 432
Total	212 135	233 070

Le risque principal de crédit identifié par le groupe, tel que défini à la note 8.1, est constitué par les créances sur les clients ainsi que par les placements des excédents de trésorerie.

Les excédents de trésorerie du groupe sont uniquement investis sur des dépôts bancaires, des OPCVM monétaires et en contrats de capitalisation auprès de contreparties de premier rang.

Concernant les créances clients, le tableau ci-dessous présente le total des créances clients échues et non échues par tranches :

Créances clients <i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2012		31 décembre 2011	
	Brut	Dépréciation	Brut	Dépréciation
Non échues et factures à émettre	130 777	-	129 460	-
Echues de moins d'un mois	15 313	-	18 697	11
Echues de 1 à 3 mois	4 109	84	7 184	41
Echues de 3 à 6 mois	3 504	44	2 853	37
Echues de plus de 6 mois	1 782	1 729	3 745	1 702
Total	155 485	1 857	161 939	1 790

Les dépréciations des créances ont évolué de la façon suivante au cours de l'exercice :

<i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2011	Variation de périmètre	Dotations	Reprise	Autres*	Ecart de change	31 décembre 2012
Provision créances clients	1 790	-	343	(231)	(62)	18	1 857

* les autres variations correspondent au reclassement des actifs détenus en vue de la vente.

En se basant sur son expérience passée et sur une analyse au cas par cas des créances, le groupe estime qu'aucune provision supplémentaire n'est nécessaire sur les créances échues et non réglées et particulièrement sur les créances échues de plus de 6 mois. Ces dernières sont identifiées et suivies par le management.

Par zone géographique, le risque client se répartit de la façon suivante :

<i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2012	31 décembre 2011
France	66 735	70 714
Etranger	88 749	91 225
Total	155 485	161 939

Le poste « autres créances » ne présente pas de risque de dépréciation significatif.

8.3.2 Risque de liquidité

Le tableau ci-dessous présente les flux non actualisés de remboursement (capital et intérêts) des passifs financiers (hors provisions courantes et non courantes et impôts différés passifs) sur la base des échéances contractuelles résiduelles :

2012 (en K€)	Valeur nette comptable	Valeur contractuelle résiduelle	Six mois ou moins	Six à douze mois	De un à cinq ans	Plus de cinq ans
Locations financières	7 528	8 389	1 148	1 148	4 286	1 808
Autres emprunts et dettes financières	17 519	17 519	17 300	-	219	-
Concours bancaires courants	6 468	6 468	6 468	-	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	44 430	44 430	44 430	-	-	-
Dettes fiscales et sociales	30 163	29 008	28 270	739	-	-
Autres dettes	106 108	105 814	97 615	1 886	4 505	1 808
Total	7 528	8 389	1 148	1 148	4 286	1 808

Le groupe ne s'attend pas à ce que les flux de trésorerie compris dans cette analyse des échéances interviennent beaucoup plus tôt ou pour des montants significativement différents.

2011 (en K€)	Valeur nette comptable	Valeur contractuelle résiduelle	Six mois ou moins	Six à douze mois	De un à cinq ans	Plus de cinq ans
OBSAR (y compris intérêts courus)	18 488	18 875	154	18 721	-	-
Locations financières	7 317	8 377	860	860	4 247	2 411
Autres emprunts et dettes financières	479	479	209	-	271	-
Concours bancaires courants	9 437	9 437	9 437	-	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	45 000	45 000	45 000	-	-	-
Dettes fiscales et sociales	82 725	82 725	82 725	-	-	-
Autres dettes	30 509	30 406	28 219	806	1 381	-
Total	193 954	195 299	166 603	20 387	5 898	2 411

8.3.3 Risque de change

Le risque de change tel que décrit à la note 8.1 se concentre essentiellement sur la couronne Norvégienne (NOK), la couronne Danoise (DKK) et la livre sterling (GBP).

Le tableau ci-dessous donne le taux comparé de ces devises contre euro appliquées au cours de l'année :

Euro	Taux moyen		Taux clôture	
	2012	2011	2012	2011
NOK	7,4835	7,80291	7,3841	7,7813
DKK	7,44406	7,45122	7,4606	7,4347
GBP	0,81149	0,8683	0,81840	0,83770

Sensibilité

Le tableau ci-dessous décrit les impacts sur le bilan et sur le compte de résultat d'une variation de plus ou moins 10% des taux de change (moyen et clôture) appliqués aux devises ci-dessus :

En milliers d'euros	2012		2011	
	+10%	-10%	+10%	-10%
Impact sur les capitaux propres	(702)	858	(1 438)	1 757
Impact sur le résultat	(194)	237	(437)	534

8.3.4 Risque de taux d'intérêt

L'exposition du groupe au risque de taux se répartit principalement comme suit entre taux fixe et taux variable:

En milliers d'euros	2012	2011
Taux variable		
Autres actifs financiers courants	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	32 866	37 432
OBSAR	-	(18 488)
Lignes de crédits court terme	(17 000)	-
Concours bancaires	(6 468)	(9 437)
Exposition nette avant couverture	9 398	9 508
Taux fixe		
Autres actifs financiers courants	629	13 353
Locations financières	(7 528)	(7 317)
Autres dettes financières	(519)	(479)
Exposition nette avant couverture	(7 418)	5 557
Total exposition nette avant couverture	1 980	15 065

Les principaux termes et conditions des emprunts et dettes financières sont les suivants :

En milliers d'euros	Devise	Taux d'intérêt	Maturité	31 décembre 2012		31 décembre 2011	
				Valeur d'origine	Valeur comptable	Valeur d'origine	Valeur comptable
OBSAR	EUR	E3M + 0,07%	2010 à 2012	55 702	(0)	55 702	18 488
Lignes de crédit	EUR	E3M + 1% à 1,20%	2015	17 000	17 000	-	-
Locations financières	EUR	0,0% à 5,24%	2013 et 2020	12 320	7 139	11 389	7 317
Concours bancaires	EUR	Variable	court terme	6 468	6 468	9 437	9 437

Le principal risque de taux d'intérêt du groupe était constitué par l'émission en novembre 2006 de l'OBSAR dont les caractéristiques figurent à la note 5.12. Le dernier remboursement de K€ 18 567 intervenu en novembre 2012 a ainsi éteint le risque de taux d'intérêts lié.

La charge d'intérêt totale (avant couverture) de l'OBSAR calculée selon la méthode du taux d'intérêt effectif s'est élevée, à K€ 272 pour l'année 2012 contre K€ 875 en 2011. Le flux net après couverture s'est élevé à K€ 780 en 2012 contre K€ 1 758 en 2011. Les variations de juste valeur de l'instrument de couverture lié en 2012 (K€ 460 avant impôt) ainsi que l'amortissement de la réserve en autres éléments du résultat global (K€ - 239 avant impôt) sont comptabilisés au résultat financier

Note 9 - Informations diverses

9.1 Ventilation de l'effectif

L'effectif de fin de période s'établit à 4 664 salariés, contre 4 857 pour l'exercice 2011, composé quasi exclusivement de cadres.

9.2 Parties liées

9.2.1 Informations sur les rémunérations et les avantages alloués aux organes de Direction

Les rémunérations du Directoire se décomposent comme suit :

<i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Avantages du personnel à court terme	654	954
Avantages postérieurs à l'emploi	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
Autres avantages long terme	-	-
Palements fondés sur des actions	-	-
Total	654	954

Les montants des jetons de présence versés en 2012 aux membres du conseil de surveillance se sont élevés à K€ 72 comme en 2011.

9.2.2 Informations sur les entreprises associées et autres parties liées

Les ventes et les achats avec les parties liées sont réalisés au prix de marché. Le tableau suivant donne le détail du montant total des transactions conclues avec les parties liées au titre des exercices 2012 et 2011 :

<i>En milliers d'euros</i> Valeurs comptabilisées	31 décembre 2012			31 décembre 2011		
	Entreprises associées *	Co-entreprises	Autres parties liées**	Entreprises associées *	Co-entreprises	Autres parties liées**
Ventes aux parties liées	-	-	236	-	-	317
Achats auprès des parties liées	452	-	3 196	78	-	2 989
Dividendes et Autres Produits de participation	232	-	-	179	-	-
Intérêts et charges financières	-	-	-	-	-	-
Autres produits opérationnels	-	-	-	-	-	-
Créances sur les parties liées	228	-	753	166	-	712
Dettes envers les parties liées	-	-	724	-	-	596

* Concernent Keivox, Between Management Consultant, Inflexsys et Axance pour l'exercice 2012.

** Concerne la SCI 73 rue Anatole France, Accytime tels que décrits ci-dessous.

En juillet 2005, le groupe a signé une convention de sous-location d'un nouveau bâtiment auprès de la SCI 73 rue Anatole France afin d'y transférer son siège social. La SCI 73 rue Anatole France et le groupe ayant des dirigeants communs, le groupe a nommé deux experts indépendants afin de s'assurer que la transaction était bien conclue à des conditions normales et courantes. Ladite convention a commencé à produire ses effets à compter du 1er mai 2008, date d'occupation effective des lieux.

Le 1er novembre 2008, le groupe a signé une nouvelle convention de sous-location avec la SCI 73 rue Anatole France pour des locaux situés au 113 rue Anatole France à Levallois préalablement pris à bail par le groupe auprès d'un autre propriétaire. Les conditions de la nouvelle convention sont identiques au bail signé avec le précédent propriétaire.

En juillet 2010, le groupe a procédé à l'externalisation d'une partie de la gestion de sa facturation auprès de la société Accytime possédant des dirigeants communs avec le groupe.

Les charges correspondantes à ces trois conventions figurent sur la ligne « achats auprès des parties liées ». Les contrats de sous-location ne sont assortis d'aucun engagement hors bilan.

9.3 Engagements hors bilan

9.3.1 Cautions données

Les principales cautions, avals et garanties donnés par le groupe au 31 décembre 2012 sont décrits ci-dessous :

<i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2012	31 décembre 2011
Engagements donnés liés à l'exécution de contrats clients	10 423	2 316
Engagements donnés liés à la garantie d'encours fournisseurs	950	750
Engagements donnés liés à la garantie de paiement de baux commerciaux	1 871	1 577
Autres engagements donnés	217	-
Total	13 461	4 643

La principale augmentation concerne la caution apportée pour un client dans le cadre de la reprise de Smartvision (cf. note 4.3) à hauteur de 8,5M€. Celle-ci a fait l'objet d'une autorisation spéciale du Conseil de Surveillance du 6 novembre 2012.

9.3.2 Contrats de location simple :

Les loyers minimums à payer sur les contrats de location simple non résiliables peuvent se présenter comme suit :

<i>En milliers d'euros</i>	Moins d'un an	De un à cinq ans	Plus de cinq ans
31 décembre 2012	13 126	14 596	322
31 décembre 2011	12 433	16 032	260

Les contrats de location simple engagent la société à payer des loyers minimums. Le recensement de ces paiements futurs minimums prend en compte la possibilité triennale de sortie anticipée des baux commerciaux, principalement en France.

D'autre part, le groupe en tant que sous loueur reçoit des engagements de loyers minimums à recevoir qui se décomposent comme suit :

<i>En milliers d'euros</i>	Moins d'un an	De un à cinq ans	Plus de cinq ans
Loyers minimums	844	200	0

Sur l'exercice 2012 le produit de sous-location s'est élevé à K€ 375 et la charge de location à K€ 8 094.

9.4 Honoraires des Commissaires aux comptes

Le tableau ci-dessous détaille le montant des honoraires des commissaires aux comptes au titre des années 2012 et 2011 :

En milliers d'euros	KPMG				NSK			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Audit								
<i>Commissariat aux comptes & certification (individuels & consolidés)</i>								
Emetteur	105	107	17%	19%	65	66	55%	69%
Filiales intégrées globalement	453	410	71%	73%	51	29	43%	31%
<i>Autres diligences et prestations liées à la mission du commissaire aux comptes</i>								
Emetteur	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
Filiales intégrées globalement	78	45	12%	8%	0	0	0%	0%
<i>Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement</i>								
Juridique, fiscal, social	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
Autres	0	0	0%	0%	3	0	2%	0%
Total	635	562	100%	100%	119	95	100%	100%

Note 10 - Événement significatif postérieur au 31 décembre 2012

Le 21 janvier 2013, le groupe a annoncé être entré en discussion avancée avec le groupe Ericsson pour la cession de son pôle Télécom et Média qui représente environ 40 M€ de chiffre d'affaires et regroupe 400 collaborateurs dans le conseil et l'intégration des systèmes d'informations. Cette cession, en ligne avec la stratégie du groupe sur le repositionnement de ses offres, devrait être finalisée au début du second trimestre 2013 après levée des conditions suspensives.

Le 21 février 2013, le Groupe a également finalisé la cession à Econocom de sa participation au capital d'Exaprobe ICT.

En janvier 2013, le groupe a été assigné en concurrence déloyale par un acteur du secteur. Le montant des demandes s'élève à 9,55 M€. Le groupe n'a pas enregistré de provision et considère que les demandes sont sans fondement.

3.7 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2012

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2012, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Devoteam 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.

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.

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 systématiquement, au minimum une fois par an, à un test de dépréciation des goodwill et évalue également s'il existe un indice de perte de valeur des actifs à long terme, selon les modalités décrites dans la note 3.2 aux comptes consolidés. Sur la base des éléments disponibles à ce jour, 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, telles que décrites dans la note 5.1. Nous avons également vérifié que les notes 2.3, 3.2 et 5.1 aux comptes consolidés donnent une information appropriée.
- Comme indiqué dans la note 4.3, les projets de cession du pôle Télécom&Média et de la participation dans Exaprobe ICT ont conduit à présenter ces actifs et passifs détenus en vue de la vente sur une ligne distincte des comptes consolidés. Dans le cadre de notre appréciation des principes comptables suivis par votre société, nous nous sommes assurés du bien-fondé de cette présentation et nous estimons que les notes 3.20 et 4.3 aux comptes consolidés 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.

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 données dans le rapport sur la gestion du groupe.

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 26 avril 2013

KPMG Audit IS

Grégoire Menou
Associé

Paris, le 26 avril 2013

NSK Fiduciaire

Jean-Marc Bordja
Associé

4 COMPTES SOCIAUX DEVOTEAM SA

4.1 Bilan Devoteam S.A.

ACTIF (Montants en milliers d'euros)	Note	31 décembre 2011	31 décembre 2012
Immobilisations incorporelles	3.1	15 273	12 164
Immobilisations corporelles	3.1	2 289	1 869
Immobilisations financières		0	
Titres de participation et créances rattachées	3.2	143 494	133 763
Autres immobilisations financières	3.2	9 487	1 442
ACTIF IMMOBILISE		170 542	149 238
Clients et comptes rattachés	3.3	54 941	58 804
Autres créances	3.3	33 355	45 442
Valeurs mobilières de placement	3.8	13 805	6 797
Disponibilités		3 899	5 749
Charges constatées d'avance	3.3	2 937	2 402
ACTIF CIRCULANT		108 937	119 193
Ecart de conversion actif		766	471
TOTAL ACTIF		280 245	268 902

PASSIF (Montants en milliers d'euros)	Note	31 décembre 2011	31 décembre 2012
Capital social		1 596	1 528
Prime d'émission		77 993	74 011
Réserves légales		159	160
Autres réserves		-	-
Report à nouveau		92 718	91 959
Résultat de l'exercice		3 988	(11 263)
Provisions réglementées		444	538
CAPITAUX PROPRES	3.10	176 899	156 932
Provisions pour risques		2 043	1 720
Provisions pour charges		2 499	2 118
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	3.4	4 542	3 838
<u>Dettes financières</u>			
Emprunt obligataire	3.3	18 618	2
Emprunts auprès des établissements de crédit et dettes financières diverses	3.3	25 841	42 556
<u>Dettes d'exploitation</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés	3.3	10 114	24 137
Dettes fiscales et sociales	3.3	37 626	33 522
<u>Autres dettes</u>			
Autres dettes	3.3	3 058	2 804
Produits constatés d'avance	3.3	3 482	5 075
TOTAL DETTES		98 740	108 096
Ecart de conversion passif		64	35
TOTAL PASSIF		280 245	268 902

4.2 Compte de résultat Devoteam S.A.

Montants en milliers d'euros	Note	31 décembre 2011	31 décembre 2012
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	4.1	192 877	190 137
Subventions d'exploitation		36	
Reprises provisions et amortissements, transferts de charges		2 930	13 457
Autres produits		506	18
PRODUITS D'EXPLOITATION		196 349	203 612
Achats matières premières et marchandises		(2 313)	(4 396)
Autres achats et charges externes		(49 823)	(59 732)
Impôts taxes et versements assimilés		(5 993)	(5 200)
Salaires et traitements		(90 799)	(87 798)
Charges sociales		(41 591)	(40 531)
Dotation aux amortissements sur immobilisations		(3 808)	(1 086)
Dotation aux provisions sur actif circulant		(74)	(12)
Dotation aux provisions pour risques et charges		(225)	(726)
Autres charges		(78)	(1 157)
CHARGES OPERATIONNELLES COURANTES		(194 705)	(200 637)
RESULTAT D'EXPLOITATION		1 644	2 975
Produits financiers		10 872	8 997
Charges financières		(13 531)	(10 873)
RESULTAT FINANCIER	4.4	(2 659)	(1 875)
RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS		(1 015)	1 100
Produits exceptionnels		6 509	9 576
Charges exceptionnelles		(2 737)	(26 498)
RESULTAT EXCEPTIONNEL	4.5	3 772	(16 922)
Participation des salariés		0	0
Impôt sur les bénéfices	4.7	1 231	4 558
RESULTAT NET		3 988	(11 263)

4.3 Notes aux états financiers de Devoteam SA

NOTE 1 - PRESENTATION DE LA SOCIETE ET FAITS CARACTERISTIQUES

Devoteam S.A. (la « Société ») créée en 1995, est une société anonyme régie par les dispositions de la loi française.

Devoteam est un groupe européen de conseil et d'ingénierie spécialisé dans les technologies de l'information et de la communication. La combinaison d'une offre de conseil et d'une haute expertise technologique permet à Devoteam d'apporter à ses clients des solutions performantes qui répondent à leur objectif de performance et d'optimisation du système d'information.

Dans un environnement économique délicat, la Société a fortement investi dans son plan de transformation « Eagle » présenté en juillet dernier ambitionnant, ainsi, de devenir le partenaire de référence de la transformation IT de ses clients, tout en ramenant sa marge opérationnelle au niveau de celle des meilleurs acteurs du secteur. La phase de déploiement se poursuivra en 2013 et 2014.

Dans le cadre de la poursuite de sa stratégie d'acquisitions ciblées pour renforcer ses offres à forte valeur ajoutée, la Société a procédé aux opérations suivantes :

- Le 20 janvier, la société a souscrit à l'augmentation de 20% du capital de l'entité française Inflexsys. L'opération a été payée en numéraire ;
- Le 27 mars, la société a souscrit 26.98% du capital de l'entité française Axance.Com. L'opération a été payée en numéraire ;

Par ailleurs, dans le cadre d'opérations de réorganisation interne au groupe :

- Le 28 mai, la société a acquis 50.84% des titres de l'entité polonaise CRM à sa filiale polonaise Devoteam SA (Pologne) et à sa filiale chypriote Alvashore, cette dernière étant mise en liquidation ;
- Le 6 juin, la société a souscrit 100% du capital de l'entité française Devoteam Solutions. L'opération a été payée en numéraire ;
- Le 29 juin, la société a souscrit à l'augmentation de capital de l'entité luxembourgeoise Devoteam Holding. L'opération a été payée en numéraire ;
- Le 20 juillet, la société a cédé 2.5% des titres de l'entité russe Teligent aux actionnaires minoritaires. L'opération a été payée en numéraire ;
- Le 28 septembre, dans le cadre de la création d'un pôle Télécom & Média groupe, la société a procédé à une cession interne, au profit de sa filiale anglaise Devoteam T&M Holding, des titres de ses filiales Ausystems UK, Danet UK, AuSystems Italie, Teligent Russie et VoxPilot Irlande. Ces opérations ont été payées en numéraire ;

NOTE 2 - PRINCIPES, REGLES ET METHODES COMPTABLES

2.1 Principes généraux appliqués

Les conventions comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base – continuité de l'exploitation, permanence des méthodes, indépendance des exercices – et aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels en France.

La méthode retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

Ainsi, les actifs dont la valeur s'apprécie par référence à des perspectives à moyen et long terme, en particulier les actifs incorporels et les titres de participation, ont été évalués dans le cadre d'hypothèses prenant en

compte cette reprise progressive de la demande, en particulier dans ses effets sur les flux de trésorerie futurs résultant de l'activité.

Dans le prolongement des préconisations de l'AMF dans ses recommandations d'arrêtés des comptes 2008, la société a déterminé son taux d'actualisation (tel qu'utilisé dans la détermination des flux futurs de trésorerie) à partir des données historiques dont elle disposait à la date de clôture afin de corriger certains effets de la perturbation des marchés financiers. Ainsi, et comme à la clôture de l'exercice précédent, le taux d'actualisation retenu ne provient pas de la moyenne observée auprès de brokers indépendants mais d'une moyenne observée sur les cinq dernières années pour la prime de risque et le bêta. Le taux sans risque correspond à la moyenne de décembre 2012 de l'OAT 10 ans.

2.2 Immobilisations

2.2.1 Immobilisations incorporelles

La valeur brute des immobilisations incorporelles est constituée essentiellement par la valeur des fonds de commerce et mali technique dégagés à l'occasion des opérations de fusions de Devoteam SA avec les sociétés :

- Devoteam SI et Dataverse en juin 2001
- Apogée Communications en juillet 2005
- RVR Systems en juin 2011

Depuis 2005, les fonds de commerce ne sont plus amortis mais font l'objet d'un test de dépréciation.

A la clôture de chaque exercice, la valeur nette comptable est comparée à la valeur d'utilité, afin de s'assurer que la valeur des fonds de commerce reste supérieure ou égale à sa valeur comptable. Le cas échéant une provision pour dépréciation est constituée.

La valeur d'utilité des fonds de commerce est évaluée à partir de la méthode des cash-flows futurs actualisés. Elle est effectuée sur la base de paramètres issus du processus budgétaire et prévisionnel, étendus sur un horizon de 5 ans, incluant des taux de croissance et de rentabilité jugés raisonnables. Des taux d'actualisation et de croissance à long terme sur la période au-delà de 5 ans, appréciés à partir d'analyses du secteur dans lequel le Groupe exerce son activité et de données historiques, sont appliqués à l'ensemble des évaluations des entités générant leurs flux propres de trésorerie. Cette valeur est ensuite pondérée par un ou plusieurs coefficients de décote afin de tenir compte des spécificités de chacun de ces fonds.

La valeur des principaux paramètres utilisés est :

- un taux d'actualisation des cash-flows futurs de 10% ;
- un taux de croissance long terme de 2,5% ;
- un taux de rentabilité normatif de 8%

2.2.2 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur prix de revient correspondant à leur prix d'achat (valeur d'acquisition et frais accessoires) ainsi que tous les coûts directement engagés pour mettre l'actif en place et en état de fonctionner. Les durées d'amortissements pratiquées correspondent à la durée d'utilisation probable des biens dans l'entreprise et sont déterminées selon les modalités suivantes :

Catégorie d'immobilisations	Durée	Méthode
Installations, aménagements et agencements	10 ans	Linéaire
Matériel de bureau	3 à 5 ans	Linéaire
Matériel informatique	3 ans	Linéaire
Matériel de transport	2 à 4 ans	Linéaire
Mobilier de bureau	3 à 10 ans	Linéaire

2.3 Immobilisations financières

2.3.1 Titres de participation

La valeur d'utilité des titres de participation est évaluée selon la méthode des cash-flows futurs actualisés, corrigée de la trésorerie et/ou de l'endettement net des sociétés concernées. Cette méthode est effectuée sur la base de paramètres issus du processus budgétaire et prévisionnel, étendus sur un horizon de 5 ans, incluant des taux de croissance et de rentabilité jugés raisonnables. Des taux d'actualisation et de croissance à long terme sur la période au-delà de 5 ans, appréciés à partir d'analyses du secteur dans lequel le Groupe exerce son activité et de données historiques, sont appliqués à l'ensemble des évaluations des entités générant leur flux propres de trésorerie.

La valeur des principaux paramètres utilisés est :

- un taux d'actualisation compris entre 10 et 11% composé d'un taux de base de 10% pondéré ensuite sur certaines entités pour tenir compte de risques spécifiques (marché, client...);
- un taux de croissance long terme de 2,5% (3% pour les marchés émergents);
- un taux de rentabilité normatif compris entre 2 et 9% selon l'activité de chaque entité.

Tout écart négatif constaté avec la valeur de souscription fait l'objet d'une provision pour dépréciation.

Pour certaines acquisitions, des tranches de compléments de prix sont prévues sur les prochains exercices en fonction des réalisations des sociétés concernées. A la clôture de l'exercice, les compléments de prix comptabilisés et non payés s'élèvent à K€ 297 dont K€ 277 pour Fornebu Consulting et K€ 20 pour RVR Systems.

2.3.2 Actions propres

Les actions propres achetées dans le cadre d'un programme de rachat dont les objectifs d'affectation ne sont pas connus sont comptabilisées en titres immobilisés. A la clôture de l'exercice, la valeur d'inventaire est constituée par le cours moyen de bourse du dernier mois. Une provision pour dépréciation est constatée si la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur d'achat.

2.4 Créances et dettes

Les créances et dettes sont présentées à leur valeur nominale après prise en compte, le cas échéant, des différences de conversion pour ajuster les soldes en devises étrangères sur les cours de clôture.

2.5 Créances douteuses

Le risque crédit est évalué périodiquement sur la base d'une analyse au cas par cas des créances et les pertes potentielles sur les créances non recouvrables sont provisionnées.

2.6 Valeurs mobilières de placement

La valeur brute est constituée par le coût d'achat hors frais accessoires. Lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur brute, une provision pour dépréciation est constituée du montant de la différence.

Pour les actions propres rachetées en vue de leur attribution aux salariés, une provision pour dépréciation est constatée si le cours de bourse moyen du dernier mois de l'exercice est inférieur au prix d'achat moyen des actions par la société.

Conformément au règlement CRC n°2008-15 du 4 décembre 2008 et de l'avis du CNC 2008-17 du 6 novembre 2008, les actions affectées à un plan d'options d'achat sont évaluées à leur coût d'entrée et ne sont plus dépréciées en fonction de la valeur de marché, en raison de l'engagement d'attribution aux salariés. En contrepartie, un passif est constaté dès lors que l'obligation de remise d'actions aux salariés génère, de manière probable ou certaine, une sortie de ressources sans contrepartie au moins équivalente.

2.7 Provisions

Conformément au règlement CRC n°2000-06, les risques et charges majeurs identifiés à la date de clôture des états financiers font l'objet d'une provision dès lors qu'il existe à la clôture de l'exercice une obligation de la société à l'égard d'un tiers dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci.

2.8 Emprunts et dettes financières

Le 3 novembre 2012, Devoteam a procédé au remboursement pour un montant de 18,6M€ de la dernière tranche de son OBSAR émis en 2006 et ayant fait l'objet d'une note d'opération visée par l'AMF sous le n°06-321 du 25 septembre 2006.

Les caractéristiques de cet emprunt obligataire étaient les suivantes :

	Emprunt Obligataire 03/11/2006
Nombre d'obligations émises	944 105
Valeur nominale en euro / Prix d'émission (en €)	59
Prix d'émission (en €)	59
Montant total de l'émission en valeur nominale, en novembre 2006 (en €)	55 702 195
Taux d'intérêt facial (paiement trimestriel à terme échu)	Euribor 3 mois + 0,07%
Nombre d'obligations remboursées au cours de l'exercice	314 702
Nombre d'obligations restant à rembourser au 31 décembre 2012	0
Date prévue de remboursement de la dernière tranche	-

A chaque obligation était attachée un BSAR dont les caractéristiques étaient les suivantes :

Les caractéristiques des BSAR sont les suivantes :

	Bons de Souscriptions d'actions remboursables 03/11/2006
Nombre de bons attachés à l'émission de l'emprunt obligataire	944 105
Prix d'exercice (en €)	36
Date de péremption des bons	03/11/2012
Nombre de bons exercés au cours de l'exercice	20
Nombre de bons radiés au cours de l'exercice	152 188
Nombre de bons en circulation au 31 décembre 2012	0
Augmentation de capital potentielle en nombre d'actions	0
Augmentation de capital potentielle en valeur nominale (en €)	0

Les BSAR non exercés au 3 novembre 2012 (152 188) ont été annulés et radiés.

Au cours de l'année 2012 et afin d'assurer son refinancement à court et moyen terme après le remboursement de son OBSAR, Devoteam a mis en place auprès de contrepartie bancaires de premier rang des lignes de crédits confirmés du type « RCF » (Revolving Credit Facility) à hauteur de 35 millions d'euros pour une durée de 3 ans. Ces lignes sont soumises à des conditions de tirages préalables et aux respects de ratios financiers classiques pour ce type de lignes.

	Covenant Exigé	Réalisé
Ratio G (dette nette/Fonds propres)	< 0,75 et < 1	(0,0)
Ratio L (Dette nette/EBITDA)	< 2,5	(0,1)

A la clôture de l'exercice, les clauses conventionnelles (covenants) sont respectées.

2.9 Engagements de retraite

Le montant des engagements en matière de pensions, de compléments de retraite, d'indemnité et d'allocations en raison du départ à la retraite ou avantages similaires des membres ou associés du personnel et des mandataires sociaux sont évalués à la clôture de chaque exercice au regard de l'article 22 de la convention collective Syntec et selon la méthode de la norme IAS19 « Avantages au personnel » reprise dans l'avis CNC n°2003-R-01.

Dans le cadre des régimes à prestations définies, les engagements de retraites et assimilés sont évalués selon la méthode actuarielle dite des unités de crédit projetées. Selon cette méthode, chaque période de service donne lieu à la constatation d'une unité supplémentaire de droits à prestations, et chacune de ces unités est évaluée séparément pour obtenir l'obligation finale. Cette obligation finale est ensuite actualisée et probabilisée.

Ces calculs intègrent principalement :

- une hypothèse de départ volontaire à la retraite à 67 ans pour les cadres et 62 ans pour les non-cadres ;
- un taux d'actualisation financière de 3% ;
- un taux d'inflation de 2% ;
- des hypothèses d'augmentation de salaires, de mortalité et de taux de rotation du personnel.

Au 31 décembre 2012, les engagements retraite sont évalués à K€ 2 064.

2.10 Chiffre d'affaires

Les résultats sur les travaux en régie sont pris en compte au fur et à mesure de la réalisation des travaux. Les prestations non encore facturées sont enregistrées en factures à établir. Les prestations facturées mais non encore réalisées sont enregistrées en produit constaté d'avance.

Les contrats au forfait dont l'exécution est étalée sur plusieurs exercices sont comptabilisés selon la méthode du pourcentage d'avancement des travaux. Lorsque le montant des coûts prévisibles pour l'achèvement d'un contrat risque de faire apparaître une perte à terminaison, une provision pour risque est constituée correspondant au montant de la perte probable à la clôture de l'exercice. Jusqu'à ce jour aucune perte à terminaison n'a été constatée.

2.11 Participation des salariés aux résultats

Un accord de délégation de la gestion administrative et financière de l'épargne salariale a été signé avec AXA.

2.12 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel résulte d'événements ou opérations inhabituels distincts de l'activité ou qui ne sont pas censés se reproduire de manière fréquente et régulière.

Conformément à l'avis n°2000-D du Conseil National de la Comptabilité du 21 décembre 2000, en cas d'échec d'une opération d'acquisition, les frais engagés à cette occasion sont comptabilisés directement et en totalité en charges exceptionnelles.

NOTE 3 - INFORMATIONS RELATIVES AU BILAN

3.1 Immobilisations incorporelles et corporelles

a) Mouvements ayant affecté les postes de l'actif immobilisé

K€	Valeur brute à l'ouverture de l'exercice	Acquisitions nettes de l'exercice	Virements de poste à poste	Cessions de l'exercice (1)	Cession fonds de commerce Télécom (2)	Valeur brute à la clôture de l'exercice
Frais de recherche et développement	2 588					2 588
Logiciels et Marques	4 489	81				4 570
Fonds de commerce et mali	62 154				13 706	48 448
Autres immobilisations incorporelles	347					347
Immobilisations en cours (3)	-	489				489
Sous total (1)	69 578	570	-	-	13 706	56 442
Installations techniques, matériel et outillages industriels	172				172	-
Installations, aménagements et agencements	3 007	33		5	378	2 657
Matériel de transport	-					-
Matériel de bureau et informatique	3 169	136		1 452	108	1 745
Mobilier de bureau	1 418	33		9	437	1 005
Avances et acomptes s/immobilisations	-					-
Sous total (2)	7 766	202	-	1 466	1 095	5 407
Total	77 344	772	-	1 466	14 801	61 849

(1) Les cessions de la période correspondent essentiellement à la mise au rebut de matériel obsolète totalement amorti

(2) Sorties d'immobilisations liées à la cession de la branche d'activité Telecom & Média à Devoteam T&M pour 14 801 K€ dont fonds de commerce pour 13 706 K€

(3) Dont investissements liés à l'ERP pour 334 K€ et outil de reporting Analytics pour 111 K€

b) Amortissements et provisions

Les amortissements sont calculés en prenant pour base la durée de vie probable des immobilisations, selon les modalités exposées au paragraphe 2.2.1 et 2.2.2 ci-dessus. Le tableau suivant donne, pour chaque catégorie d'immobilisations incorporelles et corporelles, le montant des amortissements pratiqués en 2012 :

K€	Valeur à l'ouverture de l'exercice	Dotations	Reprises (1)	Cession fonds de commerce T&M (2)	Valeur à la clôture de l'exercice
Frais de recherche et développement	2 486	61			2 547
Logiciels et Marques	3 645	481			4 126
Fonds de commerce et mali	47 827		1 103	9 465	37 259
Autres immobilisations incorporelles	348				348
Immobilisations en cours	-				-
Sous total (1)	54 306	542	1 103	9 465	44 280
Installations techniques, matériel et outillages industriels	172			172	-
Installations, aménagements et agencements	1 518	252	5	351	1 414
Matériel de transport	-				-
Matériel de bureau et informatique	2 884	204	1 452	88	1 548
Mobilier de bureau	903	88	9	406	576
Avances et acomptes s/immobilisations	-				-
Sous total (2)	5 477	544	1 466	1 017	3 538
Total	59 783	1 086	2 569	10 482	47 818

(1) Dont 1 103 K€ de reprise sur dépréciation des fonds de commerce Dataverse et Devoteam SI issus de la fusion de ces deux entités avec Devoteam SA en juin et 1 466 K€ au titre de la mise au rebut de matériel obsolète totalement amorti

(2) Sorties d'immobilisations liées à la cession de la branche d'activité Telecom & Média à Devoteam T&M pour 10 482 K€ dont fonds de commerce pour 9 465 K€

3.2 Immobilisations financières

3.2.1 Variation des immobilisations financières

a) Mouvements ayant affecté les postes de l'actif immobilisé

K€	Valeur brute au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Valeur brute à la clôture de l'exercice
Dépôts de garantie	828	161	88	901
Autres prêts	232	20	-	252
Titres de participation	156 885	2 280	10 031	149 134
Devoteam Belgique	7 146			7 146
Devoteam Fringes	2 370			2 370
Devoteam Netherland	25 649			25 649
Devoteam Consulting	50 386			50 386
Devoteam UK	3 762			3 762
Devoteam Middle East	367			367
Devoteam Outsourcing	2 907			2 907
Devoteam Tchéquie	6			6
Devoteam Quaint	8 080			8 080

Devoteam Maroc	3 499			3 499
Devoteam T&M Holding	5 978			5 978
Devoteam Pologne	-			-
Devoteam Italie	20			20
Devoteam Consulting Algérie	43			43
Devoteam Ausystems Italie (1)	7 308		7 308	-
Devoteam Telecom AS	880			880
Devoteam Services	8			8
Devoteam Genesis	5 251			5 251
Guidance Luxembourg	4 514			4 514
Devoteam Tunisie	8			8
Secura	1 268			1 268
Integra	1 268			1 268
Teligent Russie (2)	740		740	-
Danet GmbH	11 975			11 975
Exaprobe	125			125
Exaprobe ECS	3 001			3 001
VoxPilot (3)	99		99	-
Wola Info	3 399			3 399
Fornebu	4 761			4 761
Fontanet	100			100
Danet LTD (4)	1 884		1 884	-
Crocodile RCS	2			2
RVR	-			-
Devoteam Holding Sarl (5)	15	486		501
Steam Management	1			1
Keivox Enterprise Mobility	65			65
Devoteam Solutions (6)	-	1		1
Inflexys (7)	-	70		70
CRM (8)	-	846		846
Axance.Com (9)	-	877		877
Créances rattachées à des participations (10)	1 000	134	750	384
Actions propres (11)	12 490	3 159	15 357	292
Total	171 435	5 754	26 226	150 963

(1) Cession de 100% des titres Ausystems Italie à la filiale anglaise Devoteam T&M Holding

(2) Cession de 75% des titres Teligent détenus dont 72.5% à la filiale anglaise Devoteam T&M Holding et 2.5% aux minoritaires

(3) Cession de 100% des titres VoxPilot à la filiale anglaise Devoteam T&M Holding

(4) Cession de 100% des titres Danet Ltd à la filiale anglaise Devoteam T&M Holding

(5) Souscription au capital Devoteam Holding Sarl consécutivement à une augmentation de capital

(6) Souscription de 100% du capital de la filiale française Devoteam Solutions

(7) Souscription de 20% du capital d'Inflexys consécutivement à une augmentation de capital

(8) Acquisition de 50.84% des titres CRM auprès de Devoteam SA (Pologne) et Alvashore(Chypre)

(9) Souscription de 26.98% du capital d'Axance

(10) Dividendes à recevoir de Devoteam République Tchèque pour K€ 384

(11) Nombre d'action : 33 935 prix d'achat moyen : 8,60 €. Le cours moyen de décembre s'établissant à 8,97 €, aucune provision pour dépréciation des actions propres n'a été constatée à la clôture

Les mouvements intervenus sur les actions propres au cours de l'exercice sont les suivants :

	Actions propres	
	Quantité	Valeur (K€)
Solde au 01/01/12	779 112	12 490
Achat d'actions	291 541	3 158
Vente d'actions	-	-
Transfert au compte "Actions destinées à être attribuées aux salariés et affectées à des plans déterminés" (1)	(582 180)	(10 148)
Annulation d'actions suite à réduction de capital social (2)	(454 538)	(5 208)
Solde au 31/12/12	33 935	292

(1) Conformément à la décision du directoire du 03/09/12 prévoyant la mise en place du plan de bons d'acquisitions d'actions (BAAER) et la modification du plan d'options de mai 2009, 582 180 titres ont été transférés au poste valeur mobilières de placement dans le compte « actions destinées à être attribuées aux salariés ». Lesdites actions, comptabilisées au coût historique de K€ 10 148, ont été reclassées à la valeur nette comptable du jour de la décision qui est égale au cours de bourse de la veille, soit 9.12€, multiplié par le nombre d'actions

(2) Réduction de capital par annulation de 454 538 d'actions afin de ramener l'auto-détention en dessous du seuil autorisé de 10%, conformément aux décisions du directoire en date du 30/04/12 et du 31/10/12

b) Provisions

€	Valeur à l'ouverture de l'exercice	Dotations	Reprises	Dimin. pour sorties-annulations de titres	Valeur à la clôture de l'exercice
Titres de participation (1)	14 390	4 455	3 090		15 755
Prêts	3				3
Actions propres (2)	4 060	1 838	59	5 839	-
Total	18 453	6 293	3 149	5 839	15 758

(1) Ces mouvements concernent l'évaluation des titres de participation selon la méthode décrite au paragraphe 2.3.1 :

Dotations : Devoteam Danet Allemagne pour K€ 506, Devoteam SA Pologne (ex Wola Info) pour K€ 1 819, Devoteam Maroc pour K€ 560, Devoteam Suède pour K€ 1 570,

Reprises : Devoteam Ausystems Italie pour K€ 2 835, Devoteam Netherland pour K€ 176, Integra pour K€ 39 et Secura pour K€ 39

La provision en fin d'exercice se décompose de la manière suivante : Devoteam Danet Allemagne pour K€ 506, Devoteam Netherland pour K€ 4 847, Devoteam SA Pologne (ex Wola Info) pour K€ 3 399, Integra pour K€ 394, Secura pour K€ 394, Devoteam Maroc pour K€ 730, Devoteam Quaint pour K€ 5 484

(2) Ces mouvements concernent l'évaluation des actions propres selon la méthode décrite au paragraphe 2.3.2.

3.2.2 Tableau des filiales et participations

Les principales caractéristiques répondant aux prescriptions du tableau des filiales et participations (Article du Décret du 23 Mars 1967) au 31 Décembre 2012 sont les suivantes :

K€	Capital Social	Quote-part du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus brute	Valeur comptable des titres détenus nette	Prêts et avances consentis et non remboursés	Cautions et avals donnés par la société	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
Devoteam Belgique	6 066	99,71%	7 146	7 146	-	-	-
Devoteam Fringes	60	100%	2 370	2 370	1 078	-	-
Devoteam Netherland	20	100%	25 649	20 802	-	-	1 698
Devoteam Consulting France	8 573	100%	50 386	50 386	-	-	1 140
Devoteam Royaume-Uni	12	100%	3 762	3 762	12	1 167	-
Devoteam Outsourcing	38	100%	2 907	2 907	-	5 344	-
Devoteam Middle East	189	76%	367	367	2 695	3 125	-
Devoteam République Tchèque	8	85%	6	6	-	15	134
Devoteam Suède	12	100%	8 080	2 596	-	-	113
Devoteam Maroc	18	100%	3 499	2 769	1 202	400	-
Devoteam T&M Holding	127	100%	5 978	5 978	6 729	-	-
Devoteam Italie	100	20%	20	20	105	-	100
Devoteam Consulting Algérie	38	80%	43	43	1 231	-	-
Devoteam Telecom AS	14	100%	880	880	-	1 000	23
Devoteam Services	9	100%	8	8	444	200	-
Devoteam Genesis	86	100%	5 251	5 251	1	-	84
Guidance Luxembourg	400	99,5%	4 514	4 514	-	250	-
Devoteam Tunisie	7	100%	8	8	62	-	-
Secura	76	75%	1 268	874	220	1 096	-
Integra	32	75%	1 268	874	-	596	-
Exaprobe	100	19,90%	125	125	2 524	1 257	-
Devoteam Danet Allemagne	3 000	100%	11 975	11 469	7 376	1 500	-
Exaprobe ECS	3 001	100%	3 001	3 001	-	1 159	315
Devoteam SA Pologne (ex Wola Info)	1 056	61,60%	3 399	-	4 266	2 000	-
Fornebu Consulting	27	100%	4 761	4 761	-	-	558
Fontanet	100	100%	100	100	-	-	-
Crocodile RCS	11	18,75%	2	2	492	-	-
Devoteam Holding Sarl	500	100%	501	501	101	-	-
Steam Management	1	100%	1	1	464	-	-
Keivox Enterprise Mobility	45	36%	65	65	228	-	-
Devoteam Solutions	18	100%	1	1	-	-	-
Inflexsys	38	100%	70	70	-	-	-
CRM	311	50,84%	846	846	210	-	-
Axance	18	28,98%	877	877	-	-	83

Certaines informations sur les filiales et participations ne sont pas fournies compte tenu du caractère préjudiciable pouvant résulter de leur divulgation.

3.3 Informations complémentaires sur les créances et les dettes

La ventilation des créances et dettes selon la durée restant à courir jusqu'à leur échéance est la suivante :

Créances (K€)	Montant brut	Echéance à moins d'un an	Echéance à plus d'un an	Echéance à plus de cinq ans
Créances de l'actif immobilisé				
Créances rattachées à des participations	384	384	-	-
Prêts	252	252	-	-
Autres immobilisations financières	1 193	1 193	-	-
Créances de l'actif circulant				
Avances et acomptes versés	740	740	-	-
Créances clients et comptes rattachés	59 350	58 711	639	-
Autres créances	14 029	14 029	-	-
Compte courant groupe et associés	33 630	33 630	-	-
Charges constatées d'avance	2 402	2 402	-	-
Total	111 980	111 341	639	-

Dettes (K€)	Montant brut	Echéance à moins d'un an	Echéance à plus d'un an	Echéance à plus de cinq ans
Emprunts obligataires	2	2	-	-
Dettes auprès des établissements de crédit	1 010	1 010	-	-
Dettes financières diverses (1)	41 546	41 546	-	-
Dettes fournisseurs	24 137	24 137	-	-
Dettes fiscales et sociales	33 522	33 522	-	-
Dettes sur immobilisations	5	5	-	-
Autres dettes	2 799	2 501	298	-
Produits constatés d'avance	5 075	5 075	-	-
Total	108 096	107 798	298	-

(1) Ces montants correspondent aux avances en compte courant consenties par les entreprises liées pour K€ 24 253 et aux lignes de crédit court terme pour K€ 17 000.

3.4 Provisions

Le tableau suivant donne le détail des mouvements des provisions et leur montant par principale catégorie :

K€	Au 1er janvier 2012	Dotation	Reprise (provision utilisée)	Reprise (provision non utilisée)	Cession fonds de commerce Devoteam T&M	Au 31 décembre 2012
Provisions						
Provisions pour pertes de change	766	471	766			471
Provisions pour départs à la retraite	2 156	545			(637)	2 064
Provisions pour restructuration (1)	234		106	128		-
Provisions diverses (2)	1 386	468	270	280		1 304
TOTAL	4 542	1 484	1 142	408	(637)	3 839
Provision pour dépréciation						
Provisions sur VMP	-					
Provisions s/comptes courants (3)	-	2 957				2 957
Provisions clients douteux	534	12				546
TOTAL	534	2 969	-	-	-	3 503

(1) La reprise de provision pour restructuration a été comptabilisée en produits exceptionnels pour K€ 234. La dotation de l'exercice 2008 avait été comptabilisée en charges exceptionnelles

(2) Dont K€ 837 provision pour litiges salariaux, K€ 54 provision pour locaux inutilisés et K€ 196 provision pour risques fournisseurs

(3) Dotation provision sur compte courant Devoteam SA Pologne (ex Wola Info) pour K€ 2 957

3.5 Entreprises liées et autres participations

Les montants concernant les entreprises liées et autres participations au 31 Décembre 2012 se décomposent comme suit :

K€	Montant brut
Participations	149 009
Créances rattachées à la participation	384
Prêts	-
Créances clients et comptes rattachés	6 191
Autres créances	39 282
Dettes financières diverses	24 253
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	11 042
Autres dettes	198
Produits de participation	4 823
Autres produits financiers	3 090
Charges financières	7 600

3.6 Charges à payer

Fournisseurs factures non parvenues	8 772
Clients avoirs à établir	1 861
Personnel charges à payer	8 612
Organismes sociaux charges à payer	6 086
Etat charges à payer	373
Intérêts courus sur emprunts obligataires	32
Intérêts courus sur dettes financières diverses	27
Total	25 763

3.7 Produits à recevoir

Intérêts courus	3
Clients factures à émettre	6 350
Fournisseurs avoirs à recevoir	23
Etat produits à recevoir	245
Total	6 621

3.8 Valeurs mobilières de placement

3.8.1 Actions propres

Les actions propres ont été achetées en vue de leur attribution aux salariés dans le cadre de plan d'options d'achat d'actions. Ces titres sont indisponibles en raison de leur finalité d'attribution.

Les mouvements intervenus sur les actions propres au cours de l'exercice sont les suivants :

	Quantité	Valeur (K€)
Solde au 01/01/12	99 876	1 200
Transfert actions propres du compte titres immobilisés (Plan OA PV du directoire du 03/09/12)	582 180	5 309
Solde au 31/12/12*	682 056	6 509

* dont 681 880 titres pour une valeur de K€ 6 509 classés dans le compte « actions destinées à être remises aux salariés »

La société s'est introduite en bourse le 28 octobre 1999 avec un cours de 16,10 Euros. Le 31 décembre 2012, le cours moyen de l'action Devoteam s'établit à 8,60 Euros. Aucune provision pour dépréciation n'a été constatée à la clôture.

Conformément à la décision du Directoire du 03/09/12 prévoyant la mise en place du plan de bons d'acquisition d'actions (BAAER) et la modification du plan d'options de mai 2009, 582 180 titres ont été transférés au poste valeur mobilières de placement dans le compte « actions destinées à être attribuées aux salariés ». Ce reclassement a été effectué à la valeur nette comptable du jour de la décision qui est égale au cours de bourse de la veille, soit 9.12€, multiplié par le nombre d'actions.

3.8.2 Autres valeurs mobilières de placement

Elles correspondent à des parts d'OPCVM pour K€ 21 et à un contrat de capitalisation pour K€ 265. La valeur liquidative au 31 décembre 2012 est de K€ 286.

3.9 Charges à répartir

Néant

3.10 Situation nette

3.10.1 Capital social

Au 31 Décembre 2012, le capital social de la société Devoteam S.A. comprenait 10 081 355 actions ordinaires pour un capital de € 1 527 764.

Le résumé des variations enregistrées en 2012 est le suivant :

	Nombre d'actions
Au 01 Janvier 2012	10 535 873
Réduction de capital par annulation d'actions (PV directoire du 30/04/12 et du 31/10/12)	(454 538)
Levée de BSPCE ou exercice d'options de souscription d'actions	20
Au 31 Décembre 2012	10 081 355

Compte tenu des 65 147 options de souscriptions et 207 540 BCE (cf. note 5.2.1) en circulation, le capital potentiel total de la société au 31 décembre 2012 est de 10 354 042 actions. Sur la base du cours moyen de la période, aucune option de souscription et BCE ne sont « dans la monnaie » et seraient potentiellement dilutives sur le résultat par action.

3.10.2 Analyse de la variation des capitaux propres

La variation de situation nette sur l'exercice 2012 est la suivante :

K€	Ouverture	Affect. résultat 2011	Aug. de capital	Réduc. de capital (1)	Autres variations	Distribution dividendes	Résultat 2012	Clôture
Capital social	1 596			(68)				1 528
Prime d'émission (2)	26 995		1	(4 141)	157			23 012
Réserve légale	160							160
Autres réserves	-							-
Boni de fusion	50 999							50 999
Dividendes distribués	-	4 766				(4 766)		-
Report à nouveau (SC)	92 718	(778)			19			91 958
Résultat de l'exercice 2011	3 988	(3 988)						-
Résultat de l'exercice 2012							(11 263)	(11 263)
Autres provisions réglementées (3)	444				94			538
Capitaux propres	176 900	-	1	(4 209)	270	(4 766)	(11 263)	156 932

(1) Réduction de capital par annulation de 454 538 d'actions propres afin de ramener l'auto-détention en dessous du seuil autorisé de 10%, conformément aux décisions du directoire du 30/04/12 et du 31/10/12

(2) Le mouvement de K€ 157 correspond à la souscription de 393 645 bons d'acquisition d'actions existantes remboursables (BAAER) au prix d'émission de 0.40€

(3) Amortissement dérogatoire sur les frais d'acquisition des titres pour K€ 94

NOTE 4 - INFORMATIONS RELATIVES AU COMPTE DE RESULTAT

4.1 Ventilation du Chiffre d'Affaires Net

La ventilation du chiffre d'affaires par zone géographique est fournie ci-après :

K€	31/12/2012
France	181 541
Etranger	8 596
Total	190 137

La société exerce son activité dans un seul secteur d'activité.

4.2 Intéressement

L'accord d'intéressement conclu au 1^{er} janvier 2009 pour une durée la société a pris fin au 31/12/11. Aucun accord d'intéressement n'a été mis en place sur l'exercice 2012.

4.3 Participation des salariés aux résultats

L'absence de participation des salariés aux résultats s'explique par un déficit fiscal constaté sur l'exercice.

4.4 Charges et produits financiers

Les principaux composants des charges et produits financiers sont les suivants :

Charges financières	K€
Dotations aux provisions sur immobilisations financières (1)	4 455
Dotations aux provisions actions propres (2)	1 838
Dotations aux provisions sur l'actif circulant (3)	3 428
Dotations aux provisions pour risques financiers	-
Pertes sur créances liées à des participations	-
Charges liées aux participations	188
Intérêts sur opérations de financement	746
Autres charges financières	218
Total	10 873

Produits financiers	K€
Produits nets sur cession de VMP	-
Produits financiers sur contrats de capitalisation (4)	185
Produits liés aux participations (5)	4 823
Reprises provisions sur immobilisations financières (1)	3 090
Reprises provisions actions propres (2)	59
Reprises provisions sur l'actif circulant	-
Reprises provisions pour risques et charges	766
Autres produits financiers	74
Total	8 997

(1) Ces mouvements concernent l'évaluation des titres de participation selon la méthode décrite au paragraphe 2.3.1

(2) Ces mouvements concernent les opérations sur les actions propres mentionnées dans le paragraphe 3.2.1

(3) Ce mouvement correspond à la dotation pour dépréciation du compte courant de la filiale polonaise

(4) Les produits financiers correspondent aux intérêts garantis sur un contrat de capitalisation

(5) Dont K€ 4 248 de dividendes reçus des filiales et K€ 575 d'intérêts perçus des filiales sur des avances en comptes courants.

4.5 Charges et produits exceptionnels

Les principaux composants des charges et produits exceptionnels sont les suivants :

Charges exceptionnelles	K€
Sur opération de gestion (1)	2 303
Sur opération en capital (2)	23 814
Dotation exceptionnelle aux provisions pour risques (3)	381
Total	26 498

(1) Coûts de restructuration dont :

- K€ 2 013 au titre de 2012 correspondant à des coûts de licenciement et d'accompagnement

- K€ 150 au titre de la provision pour locaux non utilisés. Les charges correspondantes ont été comptabilisées, par nature, en exploitation, puis portées en résultat exceptionnel par le biais d'un compte de transfert de charges

- K€ 134 au titre de la prime de partage des profits versée aux salariés sur l'exercice

(2) Dont K€ 13 783 provenant de la cession des fonds de commerce « Telecom & Média » et K€ 10 030 des cessions de titres de participation.

(3) Dont K€ 180 de dotation aux provisions liés à la restructuration 2011, K€ 54 au titres des locaux inutilisés à la clôture et K€ 94 de dotations aux amortissements dérogatoires

Produits exceptionnels	K€
Sur opération de gestion	-
Sur opération en capital (1)	9 060
Reprise exceptionnelle aux provisions pour risques (2)	516
Total	9 576

(1) Dont K€ 780 provenant de la cession des fonds de commerce « Telecom & Média » et K€ 8 280 des cessions de titres de participation

(2) Reprises de provision pour restructuration dont K€ 173 au titre des coûts de licenciement et d'accompagnement, K€ 234 au titre de la provision pour restructuration 2008 et K€ 109 au titre de la provision pour locaux non utilisés . Les dotations avaient été comptabilisées en charges exceptionnelles

4.6 Allègement et accroissement de la dette future d'impôt

Nature des différences temporaires*	Base		Impôt	
	Début exercice	Fin exercice	Début exercice	Fin exercice
Organic	311	304	107	105
Effort construction	401	384	138	132
Plus values latentes sur VMP	95	-	33	-
Ecart de conversion passif	64	35	22	12
Provision sur salaires charges incluses (partie estimée)	732	533	252	184
Provision factures à établir à risque	101	442	35	152
Provision restructuration	140	-	48	-
Provision retraite à servir	2 157	2 064	743	711
Provision risques fournisseurs	50	50	17	17
Provision risques divers	226	218	78	75
Frais d'acquisition titres	-	-	-	-
Total allègements	4 277	4 030	1 473	1 388
Total accroissements	-	-	-	-

* Taux d'IS retenu à compter du 01/01/2013 est de 34,43%.

4.7 Ventilation de l'impôt

Résultat avant impôt		Impôts dû		Résultat net
Courant	1 100	(655)		5 416
		(3 661)	crédit d'impôt	
Exceptionnel CT	(16 921)	(242)		(16 679)
Total	(15 821)	(4 558)		(11 263)

Le résultat courant après impôt est celui qui aurait été obtenu s'il n'y avait pas eu de résultat exceptionnel. Les retraitements fiscaux ont été ventilés entre les résultats courant et exceptionnel. Les crédits d'impôts proviennent essentiellement des charges de personnel éligibles au crédit d'impôt recherche.

4.7 Intégration fiscale

4.8.1 Périmètre d'intégration fiscale

La société a opté à compter du 1^{er} janvier 2004 pour le régime de l'intégration fiscale. A ce titre les sociétés présentes au sein de cette intégration au 31/12/2012 sont les suivantes :

Nom	Siren	Date d'entrée	Type
Devoteam SA	402 968 655	01/01/2004	Mère
Devoteam Consulting SAS	412 077 000	01/01/2004	Filiale
Devoteam Outsourcing SAS	443 486 667	01/01/2011	Filiale
Exaprobe ECS SAS	523 295 988	01/01/2011	Filiale

4.8.2 Impôt de l'exercice

Conformément à la convention d'intégration fiscale liant les parties, l'économie d'impôt réalisée grâce à l'intégration fiscale au titre de l'exercice 2012 est comptabilisée dans le compte de résultat de la société pour un montant de K€ 893.

Compte tenu du résultat déficitaire du groupe d'intégration fiscale, aucune charge d'IS n'a été comptabilisée sur l'exercice.

4.8.3 Conséquences de la sortie du groupe de l'une des sociétés intégrées

La société intégrante sera seule redevable de l'impôt supplémentaire qu'elle aura éventuellement à acquitter en cas de sortie du groupe de l'une des sociétés intégrées. Les acomptes d'impôt sur les sociétés que la société devra verser pour le compte de la filiale sortie pendant les douze mois suivant le début de l'exercice de sortie, lui seront remboursés par la filiale sortie aux mêmes échéances que celles prévues pour la société intégrante. Ce remboursement ne pourra pas excéder le montant des acomptes déterminés à partir du résultat fiscal.

En cas de contrôle fiscal portant sur des exercices au cours desquels la filiale sortie était membre du groupe, celle-ci devra rembourser à la société intégrante les suppléments d'impôts et les pénalités de retard dont elle aurait été redevable si elle avait été imposée séparément.

NOTE 5 - ENGAGEMENTS RECUS ET DONNES

5.1 Engagements reçus

5.1.1 Subventions d'exploitation

Néant.

5.1.2 Engagements de retour à meilleure fortune

Le 30 septembre 2011, afin de reconstituer les fonds propres fortement dégradés de sa filiale Exaprobe et sauvegarder ainsi la continuité de l'activité de l'entité, Devoteam SA a procédé à un deuxième abandon d'une partie de sa créance en compte courant pour le montant de K€ 1 200 sous condition résolutoire de retour à meilleure fortune. Cet abandon porte le montant total des créances abandonnées à K€ 4 340.

La condition résolutoire, sans limite dans le temps, se déclenchera dès lors que la société dégagera un résultat courant avant impôt positif et après remboursement du solde du compte courant non abandonné positif. La créance abandonnée ne renaîtra partiellement que pour un montant égal à 50 % de ce résultat. Compte tenu des résultats d'Exaprobe en 2012, la condition résolutoire ne s'est pas déclenchée.

5.2 Engagements donnés

5.2.1 Options consenties aux salariés

Des options de souscription d'actions, des bons de souscription de parts de créateurs d'entreprise (BCE), ainsi que des bons d'acquisition d'actions existantes (BAAER) ont été attribués aux salariés du groupe. Au 31 décembre 2012, respectivement 65 147 options de souscription, 355 460 options d'achat, 207 540 BCE et 400 000 bons d'acquisition d'actions existantes remboursables sont en circulation, selon le détail ci-dessous :

Date du plan	Attribué	Nombre d'options en circulation au 31/12/2012	Nombre d'options en circulation au 31/12/2011	Prix d'exercice	1ère date d'exercice	Date d'expiration	Taux zéro coupon
11/01/2006	121 500	56 032	81 045	20,2	11/01/2008	11/01/2013	3,11%
22/02/2006*	20 000	9 115	9 916	22,5	11/01/2008	10/01/2013	3,11%
13/05/2009	600 000	436 000	494 020	12	13/05/2011	12/05/2016	1,29%
01/10/2010	50 000	27 000	32 000	20	01/10/2012	30/09/2017	2,30%
18/10/2012	400 000	400 000	-	12	18/10/2014	18/10/2017	1.35%
30/11/2012	100 000	100 000	-	9	30/11/2016	30/11/2019	1.25%
TOTAL	1 291 500	1 028 147	616 981				

*Le plan du 22 février 2006 concerne la société Da Vinci, dans le cadre de son acquisition.

L'évolution de l'intégralité des plans de stock-options est résumée dans le tableau ci-dessous :

	2012		2011	
	Nombres d'options	Prix moyen d'exercice	Nombres d'options	Prix moyen d'exercice
Nombres d'actions pouvant être souscrites en début de l'exercice	616 981	13,7	686 876	13,7
Nombres d'options annulées durant l'exercice	88 834	14,9	58 382	15,3
Nombres d'options exercées durant l'exercice	0	0	11 513	10
Nombres d'options émises durant l'exercice	500 000	11,4	0	0
Nombres d'actions pouvant être souscrites en fin de l'exercice	1 028 147	12,5	616 981	13,7

Devoteam SA ne comptabilise aucun passif au titre de son engagement de remise d'actions dans le cadre des plans d'options d'achat et de bons d'acquisition d'actions existantes (BAAER). L'intégralité de ces plans d'options sont couverts par des actions préalablement reclassées à un prix inférieur au prix d'exercice des options (cf. note 3.8.1).

Au 31 décembre 2012, aucune options d'achat, de souscription d'actions, de BCE ou de BAAER ne sont "dans la monnaie".

5.2.2 Instrument financier de couverture de taux

Au 31 décembre 2012, aucun instrument de couverture de taux n'est en place.

5.2.3 Autres engagements donnés

Devoteam SA se porte uniquement garant pour ses filiales.

Les principales cautions, avals et garanties donnés par Devoteam SA à ses filiales sont destinées à garantir les engagements de poursuite de locations, les engagements vis-à-vis des fournisseurs ainsi que les lignes de crédit bancaires :

<i>Filiale</i>	Montant K€	Nature
Devoteam Outsourcing	5 344	Engagements de poursuite de location
Devoteam République Tchèque	15	Engagements de poursuite de location
Exaprobe	1 257	Engagements de poursuite de location et fournisseurs
Exaprobe ECS	1 159	Engagements clients
Devoteam T&M	8 500	Engagements clients
Integra Turquie	596	Cautions lignes bancaires
Secura Turquie	1 096	Cautions lignes bancaires
Devoteam Maroc	400	Cautions lignes bancaires
Devoteam Services	200	Cautions lignes bancaires
Devoteam Middle East	3 125	Cautions lignes bancaires
Devoteam Telecom AS	1 000	Cautions lignes bancaires
Danet GmbH	1 500	Cautions lignes bancaires
Guidance Luxembourg	250	Cautions lignes bancaires
Ausystems Italy	3 000	Cautions lignes bancaires
Devoteam UK	1 167	Cautions lignes bancaires
Devoteam Pologne	2 000	Cautions lignes bancaires
Total	30 609	

Ces cautions sont données dans le cadre normal de l'activité de nos filiales. Les garanties bancaires sont destinées à garantir des lignes de crédit bancaires locales à durée indéterminée et les cautions fournisseurs, généralement à durée limitée, sont destinées à garantir des encours fournisseurs. A la clôture de l'exercice toutes nos filiales cautionnées sont en mesure de faire face à leurs engagements et à ce titre le risque d'appel à caution demeure très faible.

Certains contrats d'acquisitions prévoient des compléments de prix en 2012 sur la base des performances financières (chiffre d'affaires, marge d'exploitation) et/ou de critères liés à l'intégration au sein de Devoteam. Ces engagements sont comptabilisés dès que leur versement devient probable. Au 31/12/12, tous les compléments de prix sont comptabilisés.

D'autre part lors de certaines acquisitions/créations de filiales, Devoteam accorde ou reçoit des options sur titres de participation de ces filiales. Les principales options vivantes à ce jour sont :

- Une option d'achat reçue (« call option ») sur 25% du capital non détenu de nos filiales Turques (Integra et Secura) à prix de marché et exerçable sans conditions à compter du 31 janvier 2012 ;
- Une option de vente accordée aux actionnaires vendeurs (« Put option ») sur 25% du capital non détenu de nos filiales Turques (Integra et Secura) à prix de marché et exerçable sans conditions à compter du 1^{er} avril 2012 ;
- Deux options d'achat reçues (« call option ») sur respectivement 31% et 19% du capital non détenu de notre filiale Devoteam Italie devenues exerçables à tout moment et sans conditions. Le prix de ces options est principalement indexé sur le niveau de chiffre d'affaires et de rentabilité de Devoteam Italie ;

- Une option d'achat reçue (« call option ») sur 38,4% du capital non détenu de Devoteam Pologne (ex. Wola Info). Le prix d'exercice est fonction de la rentabilité future de Devoteam Pologne mais avec un prix minimum de 4 Pln par action et un prix maximum de 7,82 Pln par action. Cette option est exerçable entre le 1^{er} avril 2012 et le 14 mai 2015 ;
- Une option de vente accordée aux actionnaires vendeurs (« Put option ») sur 38,4% du capital non détenu de Devoteam Pologne. Le prix d'exercice est fonction de la rentabilité future de Devoteam Pologne mais avec un prix minimum de 2 Pln par action et un prix maximum de 6,49 Pln par action. Cette option est exerçable entre le 1^{er} avril 2011 et le 14 mai 2015. Elle a été partiellement exercée en 2012 ;
- Deux options d'achat reçues (« call option ») sur respectivement 10% et 25% du capital de Keivox Enterprise Mobility exerçables au plus tôt le 01/01/2013 pour la première et le 01/01/2014 pour la seconde. Le prix de ces options est principalement indexé sur la performance opérationnelle de Keivox Enterprise Mobility.

NOTE 6 - INFORMATIONS DIVERSES

6.1 Ventilation de l'effectif

Au cours de l'année 2012, l'effectif moyen s'établit à 1 812 salariés. Cet effectif est composé essentiellement de cadres.

6.2 Rémunération des organes de Direction et de Surveillance

Les rémunérations des organes de Direction pour l'exercice clos au 31 décembre 2012 s'élèvent à K€ 654. Les membres du Directoire n'étant pas liés à la société par un contrat de travail, il n'existe aucun engagement au titre de la retraite à leur égard.

Pour le Conseil de Surveillance le montant des jetons de présence comptabilisés en 2012 représente K€ 72 pour 8 membres.

6.3 Droit individuel à la formation (DIF)

La loi n°2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie ouvre pour les salariés bénéficiant d'un CDI, un droit individuel à formation d'une durée de 20 heures minimum par an, cumulable sur une période de six ans.

A ce titre les droits acquis et non utilisés par les salariés de la société au 31 décembre 2012 s'élèvent à 98 673 heures.

NOTE 7 - EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE

Le 21 janvier 2013, la Société a annoncé être entré en discussion avancée avec le groupe Ericsson pour la cession de son pôle Télécom et Média porté par sa filiale Devoteam T&M Holding qui représente environ 40 M€ de chiffre d'affaires et regroupe 400 collaborateurs dans le conseil et l'intégration des systèmes d'informations. Cette cession, en ligne avec la stratégie du groupe sur le repositionnement de ses offres, devrait être finalisée au début du second trimestre 2013 après levée des conditions suspensives.

Le 21 février 2013, la Société a également finalisé la cession à Econocom de sa participation au capital d'Exaprobe ICT.

En janvier 2013, le groupe a été assigné en concurrence déloyale par un acteur du secteur. Le montant des demandes s'élève à 9,55 M€. Le groupe n'a pas enregistré de provision et considère que les demandes sont sans fondement.

4.4 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2012

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2012, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Devoteam 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.

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.

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 :

- Les notes 2.2.1 et 2.3.1 de l'annexe exposent les règles et méthodes comptables relatives à l'évaluation de la valeur d'utilité des immobilisations incorporelles et des immobilisations financières. Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre société, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables précisées ci-dessus et des informations fournies dans les notes de l'annexe. Sur la base des éléments disponibles à ce jour, nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de la méthode de détermination de la valeur d'utilité à la clôture et nous avons vérifié que les notes 2.2.1 et 2.3.1 donnent 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.

Vérifications et informations spécifiques

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

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du 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 ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Les commissaires aux comptes,

Paris La Défense, le 26 avril 2013

KPMG Audit IS

Grégoire Menou
Associé

Paris, le 26 avril 2013

NSK Fiduciaire

Jean-Marc Bordja
Associé

5 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

5.1 Rapport du Président du Conseil de Surveillance sur les procédures de contrôle interne

Le 1^{er} août 2003, le législateur est intervenu à travers la loi dite de « Sécurité financière » afin de renforcer la protection de l'épargne publique et de restaurer la confiance des marchés financiers. Le texte définitif issu des débats parlementaires est le pendant français du « Sarbanes-Oxley Act » américain et du « Combined Code » britannique qui imposent au Président de l'organe de contrôle l'établissement d'un rapport sur les procédures de contrôle interne.

Ce rapport a pour double objectif de :

- Présenter et préciser les principes généraux du code de gouvernance d'entreprise auquel le groupe DEVOTEAM se réfère, et d'en expliquer le cas échéant les différences, conformément à l'article L 225-37 du code de commerce.
- Décrire les principes généraux de contrôle interne mis en place par la direction générale ayant notamment pour objectifs de faire face aux principaux risques auxquels le groupe DEVOTEAM peut être confronté.

La notion de groupe telle que mentionnée dans le présent rapport comprend la société Devoteam SA ainsi que toutes ses filiales faisant partie du périmètre de consolidation en intégration globale.

En tant que Président du Conseil de Surveillance de DEVOTEAM, j'ai établi le présent rapport sur la base des informations transmises par le Directoire, responsable de l'élaboration et de la mise en place des procédures de contrôle interne, en conformité avec l'article 225-68 du Code de commerce.

Le directoire a établi ces informations sur la base des travaux réalisés par l'audit interne du groupe ainsi que par le secrétaire général.

Le présent rapport s'attache à être en conformité avec les principes généraux de contrôle interne et a été établi en s'appuyant notamment sur le guide simplifié de mise en œuvre du cadre de référence du contrôle interne de l'AMF publié le 9 janvier 2008 à l'attention des valeurs moyennes et petites et dont une édition actualisée a été publiée le 22 juillet 2010.

Michel Bon, Président du Conseil de Surveillance.

I. Organisation et missions des organes de direction et de contrôle

L'AFEP et le MEDEF ont publié en 2003 des recommandations proposant des principes de gouvernement d'entreprise, actualisées en 2007 et 2008. Ces recommandations ont été consolidées par l'AFEP et le MEDEF en Décembre 2008 pour en faire un code de gouvernement d'entreprise auquel le groupe DEVOTEAM se réfère.

L'analyse de la conformité avec le code de gouvernance AFEP/MEDEF est présentée dans un tableau récapitulatif au point 1.3 ainsi que les plans d'action qui en découleront en cas de non-conformité.

1.1. Le Conseil de Surveillance

1.1.1 Composition

Les membres du Conseil de Surveillance sont élus en Assemblée Générale pour une durée de 4 ans. La composition du Conseil de Surveillance est indiquée dans la section 6.1 du Rapport de Gestion.

Le Conseil de Surveillance de Devoteam a désormais un taux de représentation de 12,5% de femmes en 2012 suite à la nomination d'un premier administrateur féminin. Ceci s'inscrit dans le cadre de la recommandation n°6 de l'AFEP/MEDEF (Mise à jour Avril 2010) et de la loi **Zimmermann-Copé**.

1.1.2 Règlement intérieur et charte de déontologie du Conseil de Surveillance

Le Conseil de Surveillance du Groupe Devoteam a décidé lors de la séance du 28 Février 2011, d'adopter une charte et un règlement intérieur fixant les devoirs et obligations des membres et les principes directeurs de son fonctionnement en conformité avec les dispositions réglementaires et statutaires.

1.1.2.1 Charte de déontologie

La charte a pour but de présenter les devoirs et obligations des membres du Conseil de Surveillance ainsi que des personnes participant à ses réunions, elle s'articule en 11 articles :

- Article 1. Administration et intérêt social
- Article 2. Respect des lois et des statuts
- Article 3. Indépendance
- Article 4. Liberté d'expression
- Article 5. Conflit d'intérêts
- Article 6. Loyauté et bonne foi
- Article 7. Confidentialité
- Article 8. Délit d'initié
- Article 9. Assiduité
- Article 10. Transparence et diligence
- Article 11. Responsabilité civile des membres du Conseil

1.1.2.2 Règlement intérieur du Conseil de Surveillance

Le règlement intérieur fixe les principes directeurs du fonctionnement du conseil d'administration en conformité avec les dispositions réglementaires et statutaires. Il s'articule autour de 7 articles :

- Article 1 : Nomination des membres du Conseil de Surveillance
 - a. Nomination
 - b. durée des fonctions
 - c. Limite d'âge
- Article 2. Fonctionnement du Conseil
- Article 3. Missions et obligations du Conseil de Surveillance
- Article 5. Possibilité de conférer une mission à un membre du Conseil de Surveillance
- Article 6. Comités du Conseil de Surveillance
 - a. Comité d'audit
 - b. Comité des rémunérations.
- Article 7. Information privilégiée- opérations sur titres

1.1.3. Indépendance du Conseil

DEVOTEAM est une société à l'actionnariat contrôlé, dans laquelle un groupe d'**actionnaires** agissent de concert. En 2012, six membres sur huit répondent aux critères d'indépendance préconisés par L'AFEP/MEDEF, portant ainsi à 75% le nombre d'administrateurs indépendants au Conseil contre un tiers préconisé par l'AFEP MEDEF dans le cas des sociétés contrôlées.

Prénom, Nom	Fonction au Conseil de Surveillance	Nommé depuis :	Durée	Indépendance
Michel Bon	Président	2006	6	indépendant
Bertrand de Bentzmann	Vice-Président	2001	11	Bertrand de Bentzmann possède un lien familial proche avec un ou plusieurs mandataires sociaux
Elizabeth de Maulde	Membre	2012	0	indépendant
Philippe Tassin	Membre	1999	13	indépendant
Patrice de Talhouët	Membre	1999	13	indépendant
Yves de Talhouët	Membre	2001	11	indépendant
Vincent Montagne	Membre	2008	4	indépendant
Roland de Laage de Meux	Membre	1999	13	Roland de Laage de Meux est mandataire social salarié

Le Conseil de Surveillance n'a pas estimé que l'exercice d'un mandat pendant plus de 12 ans fait perdre sa qualité d'indépendant aux membres concernés. Au contraire il a jugé utile, compte tenu de la jeunesse de l'entreprise, de privilégier la stabilité du Conseil.

L'expérience acquise par Monsieur Philippe Tassin et Monsieur Patrice de Talhouët nommés depuis maintenant 13 ans au Conseil de Surveillance constitue un atout dans un groupe en forte mutation et n'existant que depuis 1995.

1.1.4. Réunions du conseil

En 2012, le Conseil s'est réuni à 6 reprises. Le taux de présence des administrateurs s'élève à 89% sur l'année.

Au cours de ces six séances, les principaux travaux réalisés par le Conseil ont été :

- Examen du budget 2012 ;
- Stratégie : présentation et discussion sur le projet « Eagle » ;
- Lecture et examen du rapport du Directoire sur la marche de la Société et sur les comptes (sociaux et consolidés) de l'exercice clos le 31 décembre 2011 ;
- Examen du rapport du Président sur les comités d'audit et de rémunération ;
- Examen des travaux du comité des rémunérations et du comité d'audit (rémunération du directoire, répartition des jetons de présence...) ;
- Examen du rapport du Président sur les procédures de contrôle interne ;
- Résolutions qui seront proposées à l'Assemblée générale ;
- Nomination du Président du Conseil de Surveillance ;
- Renouvellement des mandats de président et membre du Directoire ;
- Renouvellement de l'autorisation de caution aux filiales de Devoteam ;
- Offre Publique de rachat des bons de souscriptions d'actions ;
- Financement du Groupe Devoteam ;
- Conventions règlementées.
- Lecture et examen du rapport du Directoire sur les comptes du 1^{er} semestre 2012 et compte rendu du Comité d'Audit des comptes semestriels ;
- Lecture et examen du rapport du Directoire sur les comptes du 3^{ème} trimestre 2012 ;

En outre, le Conseil de Surveillance faisant office de Comité Stratégique, 2 réunions ont été tenues en 2012 avec la présence des mandataires sociaux afin de définir les orientations stratégiques du Groupe pour les années à venir.

1.1.5. Auto-évaluation du Conseil

Le code AFEP/MEDEF prévoit une auto-évaluation annuelle du Conseil une fois par an. Un formulaire d'auto-évaluation est mis à la disposition des administrateurs, il permet une fois par an de pouvoir effectuer une évaluation des missions menées par le conseil ainsi que son organisation. Le questionnaire s'articule autour de 4 thèmes :

- Organisation des séances
- Indépendance des administrateurs
- Information présentée aux membres du conseil
- Transparence et exhaustivité des débats

1.1.6. Le Comité d'audit

Le Conseil de Surveillance est depuis sa création attaché aux principes de bonne gouvernance puisque le comité d'audit existe depuis le 12 septembre 2001.

Les membres du comité sont nommés par le Conseil de Surveillance.

Conformément à la directive Européenne 2006/43/CE et en particulier à sa transposition en droit français avec l'article L 823-19, le Conseil de Surveillance a chargé le comité d'audit du suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières.

Le comité d'audit rend compte régulièrement au Conseil de Surveillance de l'exercice de ses missions et l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée.

Ce Comité est composé de trois membres en 2012 dont deux sont indépendants:

- Michel Bon (Président du Conseil de Surveillance)
- Bertrand de Bentzmann
- Patrice de Talhouët

Tous les membres du comité d'audit présentent des compétences particulières en matière financière et comptable et deux sont également indépendants (Michel Bon et Patrice de Talhouët).

Ce Comité s'est réuni à deux reprises en 2012. Le taux de participation est de 83%.

Lors de ces séances, le comité d'audit a principalement entendu le directeur financier du groupe, les commissaires aux comptes du groupe, l'auditeur interne sur les sujets suivants :

Comptes annuels et semestriels :

- Examen des comptes de l'exercice 2011, examen des comptes du 1^{er} semestre 2012
- Examen des rapports des commissaires aux comptes et des recommandations effectuées
- Examen des hypothèses retenues pour le calcul des « tests de dépréciation des goodwill »,
- Examen de la trésorerie.

Audit interne :

- Examen du rapport du président sur les procédures de contrôle interne
- Missions effectuées et plan d'audit pour l'année à venir

Suivi des Commissaires aux Comptes :

- Examen de la couverture par filiale du contrôle légal des comptes annuels dans le groupe.

1.1.7. Le Comité des rémunérations

1.1.7.1. Mode de fonctionnement du Comité

Ce Comité est composé de deux membres, tous deux indépendants : Michel Bon et Vincent Montagne. Il prépare les travaux du Conseil sur la rémunération des mandataires sociaux.

Il fait également office de Comité de nomination lorsqu'il s'avère nécessaire de rechercher un nouvel administrateur.

La politique de rémunération recommandée par le Comité repose sur 3 principes classiques :

- comparabilité de la rémunération avec des entreprises de même taille et de même secteur.
- variabilité de la rémunération en fonction des résultats du groupe.
- clarté du lien entre contribution et rétribution.

Ce comité s'est réuni à deux reprises en 2012. Le taux de participation est de 100%.

Lors des deux séances, le comité des rémunérations a principalement examiné et proposé :

- La détermination de la rémunération variable à verser aux membres du directoire au titre de l'exercice 2011.
- La définition des objectifs 2013 pour le directoire ;
- La détermination des principes de la rémunération variable des membres du directoire pour l'exercice 2013 ;
- Une réflexion sur la rémunération future des membres du directoire.

1.1.7.2. Rémunération des administrateurs

Les membres du Conseil de Surveillance de DEVOTEAM perçoivent des jetons de présence en fonction de leur présence au Conseil de Surveillance, aux différents Comités auxquels ils appartiennent ainsi qu'en fonction des missions spécifiques qui pourraient leur être confiées, à l'exception du Président du Conseil de Surveillance qui perçoit des honoraires fixes.

Les montants sont précisés dans la section 6.1 du Rapport de Gestion.

1.1.7.3. Rémunération des mandataires sociaux

Les mandataires sociaux perçoivent une rémunération dont les détails sont présentés en section 6.1 du Rapport de Gestion.

En outre, le Conseil de Surveillance du 11 mars 2008, sur recommandation du Comité des rémunérations en date du même jour, a examiné la situation de chacun des membres du Directoire au regard des dispositions de la loi du 21 août 2007 en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat (dite loi « TEPA »). Il a constaté que, dans la mesure où aucun membre du Directoire ne peut prétendre au versement d'une rémunération ou d'une indemnité quelconque au titre de la cessation de ses fonctions de mandataire social du groupe DEVOTEAM, les dispositions issues de cette loi ne leur étaient pas applicables.

Lors de sa réunion du 10 novembre 2008, le Conseil a pris connaissance des recommandations AFEP-MEDEF du 6 octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées.

Il a constaté que Devoteam était en conformité avec ces recommandations.

Il considère que ces recommandations s'inscrivent dans la démarche de gouvernement d'entreprise de la société. En conséquence, en application de la loi du 3 juillet 2008 transposant la directive communautaire 2006/46/CE du 14 juin 2006, le code AFEP-MEDEF ainsi modifié est celui auquel se réfère la société pour l'élaboration du rapport prévu à l'article L. 225-37 [L. 225-68] du code de commerce à compter de l'exercice 2008.

1.2. Le Directoire

Le rôle du Directoire est défini à l'article 14 des statuts :

« §14.5 Pouvoirs. Le Directoire exerce ses pouvoirs collégalement. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, dans la limite de l'objet social, et sous réserve de ceux expressément attribués par la loi au Conseil de Surveillance et aux Assemblées Générales d'actionnaires ».

Le Directoire est composé de 2 membres Stanislas de Bentzmann et Godefroy de Bentzmann.

Ils ont été nommés par le Conseil de Surveillance du 11 avril 2012 pour une durée de 4 ans, soit jusqu'à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes 2015. Ils peuvent être révoqués par l'Assemblée sur proposition du Conseil.

La liste des mandats des membres du Directoire figurent dans le rapport de gestion.

Il n'y a pas de limitation aux pouvoirs du Directoire autre que la définition qui en est donnée statutairement.

En 2012, le Directoire s'est tenu à 6 reprises et les points significatifs décidés ont été les suivants :

- arrêté des comptes semestriels et annuels,
- examen du budget et des prévisions d'activités par secteur et par pays,
- opérations de restructurations et de croissance externe

1.3. Tableau récapitulatif de la conformité AFEP/MEDEF

DEVOTEAM
CONFORMITE AU CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES : AFEP/MEDEF

N°	TITRE	PRINCIPE	2012	COMMENTAIRE 2012	PLAN D'ACTION 2013	ECHEANCE 2013
1.	1. Le Conseil d'administration : une instance collégiale	Le conseil d'administration (CA) ou de surveillance (CS) est une instance collégiale qui représente collectivement l'ensemble des actionnaires et à qui s'impose l'obligation d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise.	Conforme	Point 6.1 du rapport de gestion et les statuts	N/A	N/A
2.	2. Le Conseil d'administration et le marché	Le conseil d'administration (CA) ou de surveillance (CS) est en charge de la communication de l'entreprise avec le marché. Il met en place des procédures fiables d'identification et d'évaluation des engagements et des risques.	Conforme	Le conseil de surveillance est en charge de la communication financière de l'entreprise. Il délivre une information non-sélective à tous les opérateurs en incluant les engagements hors bilan et les risques significatifs de l'organisation.	N/A	N/A
3.	3. La dissociation des fonctions de président du Conseil d'administration et de Directeur général	Le conseil d'administration (CA) ou de surveillance (CS) choisit le mode d'organisation et il communique auprès des actionnaires d'une manière transparente sur la dissociation des fonctions de président du Conseil d'administration et de Directeur général.	Conforme	Devoteam est une société anonyme avec conseil de surveillance, (SA avec organisation dualiste). Les fonctions de président et de directeur général sont dissociées par les statuts.	N/A	N/A
4.	4. Le Conseil d'administration et la stratégie	Le conseil d'administration (CA) ou de surveillance (CS) doit examiner et décider les opérations d'importance stratégique (éventuellement après l'étude des projets au sein d'un comité ad hoc).	Conforme	Le conseil de surveillance (CS) examine et décide des opérations d'importance stratégique. Il fait office de comité stratégique.	N/A	N/A
5.	5. Le Conseil d'administration et l'assemblée générale des actionnaires	Le conseil d'administration (CA) ou de surveillance (CS) représente l'ensemble des actionnaires. Il est l'organe d'administration de l'entreprise. L'assemblée générale est un lieu de décision mais aussi l'occasion d'un dialogue vrai et ouvert avec les actionnaires.	Conforme	Les missions du conseil de surveillance sont détaillées dans l'article 15 des statuts.	N/A	N/A
6.	6. La composition du conseil d'administration : les principes directeurs	Le CA/CS : - est composé d'administrateurs intègres, compétents, comprenant le fonctionnement de l'entreprise, soucieux de l'intérêt de tous les actionnaires. - Chaque administrateur doit se considérer comme le représentant de l'ensemble des actionnaires et se comporter comme tel dans l'exercice de ses fonctions sauf à engager sa responsabilité personnelle - doit s'interroger sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des comités. - doit être composé d'au moins 20 % de femmes dans un délai de trois ans et d'au moins 40 % de femmes dans un délai de six ans, à compter de la publication de la présente recommandation ou de l'admission des titres de la société aux négociations sur un marché réglementé si celle-ci lui est postérieure. - Lorsque le conseil est composé de moins de 9 membres, l'écart au terme des six ans entre le nombre des administrateurs de chaque sexe ne peut être supérieur à deux. - En outre, les conseils qui ne comprennent à	Conforme	La composition du conseil de surveillance est détaillée dans l'article 15 des statuts. En 2012 Devoteam a nommé un nouvel administrateur : Elizabeth de Maulde. Le conseil de surveillance Devoteam a désormais un taux de représentation de 12,5% de femmes en 2012, soit 2 ans après la mise jour de cette recommandation de l'AFEP/MEDEF (Mise à jour Avril 2010)	N/A	N/A

		ce jour aucune femme doivent proposer la nomination d'un administrateur de sexe féminin au plus tard lors de la deuxième assemblée suivant la publication de la recommandation, soit par la désignation d'un nouvel administrateur, soit par le remplacement d'un administrateur dont le mandat vient à échéance. - n'a pas de jugement de valeur sur la qualification d'administrateur indépendant.				
7.	7. La représentation de catégories spécifiques	Il n'est pas souhaitable de multiplier au sein du conseil d'administration (CA) ou de surveillance (CS): des représentants de telle ou telle catégorie d'intérêts spécifiques. Certaines catégories doivent toutefois être représentées.	Conforme	Le conseil de surveillance ne comporte pas de catégories spécifiques. Il est composé de plus d'un tiers d'administrateurs indépendants. Devoteam compte 75% de son conseil de surveillance composé d'administrateurs indépendants (37,5 % si l'on retient le fait que 2 administrateurs qualifiés d'indépendants sont élus depuis plus de 12 ans) Les salariés ne sont pas actionnaires au niveau du seuil de représentation. Le pourcentage d'actionariat salarié est de 1,3%.	N/A	N/A
8.	8. Les administrateurs indépendants	Un administrateur 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.	Conforme	En 2012, trois membres sur huit répondent aux 6 critères d'indépendance préconisés par L'AFEP/MEDEF, portant ainsi à 37,5% le nombre d'administrateurs indépendants au Conseil (Le seuil pour Devoteam est de 1/3 d'administrateurs indépendants). Néanmoins, le conseil de surveillance n'a pas estimé que l'exercice d'un mandat pendant plus de 12 ans fait perdre sa qualité d'indépendant aux membres concernés. Au contraire il a jugé utile, compte tenu de la jeunesse de l'entreprise, de privilégier la stabilité du Conseil. L'expérience acquise par Monsieur Philippe Tassin et Monsieur Patrice de Talhouët nommés depuis maintenant 13 ans au conseil de surveillance constitue un atout dans un groupe en forte mutation et n'existant que depuis 1995. Six membres sur huit sont donc des administrateurs indépendants portant ainsi le taux à 75%.	N/A	N/A
9.	9. L'évaluation du conseil d'administration	Le conseil d'administration (CA) ou de surveillance (CS) procède à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires qui lui ont donné mandat d'administrer la société, en passant en revue périodiquement sa composition, son organisation et son fonctionnement (ce qui implique une même revue des comités du conseil).	Conforme	L'auto-évaluation est effectuée chaque année depuis 2011.	N/A	N/A
10.	10. Les séances du conseil et les réunions des comités	Modalités de l'organisation, planning, livrables du conseil d'administration (CA) ou de surveillance (CS)	Conforme	L'ordre du jour est envoyé au conseil en général une semaine à l'avance. Les documents analysés lors du conseil sont envoyés aux administrateurs dans la mesure du possible quelques jours avant la séance.	N/A	N/A
11.	11. L'accès à l'information des administrateurs	Le président ou le directeur général est tenu de communiquer à chaque administrateur tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission	Conforme	La nature des informations contenues dans ces documents est : • les rapports d'activités trimestriels ; • les ratios de gestion du groupe et des principales entités (chiffre d'affaires, résultat d'exploitation...) comparés par rapport au budget et aux périodes précédentes ; • le descriptif des projets de croissance externe.	N/A	N/A
12.	12. La durée des fonctions des administrateurs	Les membres doivent être élus pour une durée maximale de 4 ans (contre 6 ans en droit français).	Conforme	la durée du mandat d'administrateur est de 4 ans, la composition du conseil de surveillance est définie dans l'article 15 des statuts.	N/A	N/A
13.	13. Les comités du conseil	Travail préparatoire effectué par les comités : 1 l'examen des comptes,	Conforme	Le conseil de surveillance de DEVOTEAM a constitué 2 comités, ils	N/A	N/A

	2 le suivi de l'audit interne, 3 la sélection des commissaires aux comptes, 4 la politique de rémunération, 5 les nominations des administrateurs et des dirigeants mandataires sociaux		ont la charge du travail préparatoire au conseil : - Le comité d'audit : Point 1 à 3. - Le comité des rémunérations : Point 4 et 5.			
14.	14. Le comité des comptes	Chaque conseil doit se doter d'un comité des comptes dont la mission n'est pas séparable de celle du conseil d'administration qui a l'obligation légale d'arrêter les comptes sociaux annuels et d'établir les comptes consolidés annuels.	Conforme	Les missions du comité d'audit : • Du processus de l'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 des comptes consolidés réalisés par les commissaires aux comptes ; • De l'indépendance des commissaires aux comptes.	N/A	N/A
15.	15. Le comité de sélection ou des nominations	Le comité des nominations est en charge de la composition future des instances dirigeantes.	Conforme	Ce comité est intégré dans le comité des rémunérations.	N/A	N/A
16.	16. Le comité des rémunérations	Le comité des rémunérations doit permettre de placer le conseil d'administration ou de surveillance dans les meilleures conditions pour déterminer l'ensemble des rémunérations et avantages des dirigeants mandataires sociaux, l'ensemble du conseil d'administration ou de surveillance ayant la responsabilité de la décision.	Conforme	Il a pour principale mission de déterminer la rémunération des mandataires sociaux et de fixer les objectifs de ces derniers. Il fait également office de comité de nomination lorsqu'il s'avère nécessaire de rechercher un nouvel administrateur. La politique de rémunération recommandée par le comité repose sur 3 principes classiques : • comparabilité de la rémunération avec des entreprises de même taille et de même secteur. • variabilité de la rémunération en fonction des résultats du groupe. • clarté du lien entre contribution et rétribution.	N/A	N/A
17.	17. La déontologie de l'administrateur	L'administrateur du CA/CS s'engage à suivre les règles déontologiques de sa fonction et de la charte déontologique de l'entreprise.	Conforme	En 2011, Le conseil de surveillance a établi un règlement intérieur ainsi qu'une charte de déontologie à l'attention des administrateurs conformément au référentiel de l'AFEP/MEDEF.	N/A	N/A
18.	18. La rémunération des administrateurs	Le mode de répartition de la rémunération des administrateurs est défini par le CA/CS, et le montant global est défini par l'assemblée générale. Ils font l'objet d'une communication dans le rapport annuel.	Conforme	La rémunération des administrateurs et le mode de répartition est détaillée dans le rapport de gestion ainsi que dans le règlement intérieur du comité.	N/A	N/A
19.	19. La cessation du contrat de travail en cas de mandat social	Le mandataire social ne doit pas avoir de contrat de travail avec l'entreprise.	Conforme	Les membres du directoire ne sont pas salariés.	N/A	N/A
20.	20. Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux	La détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux relève de la responsabilité des CA/CS et se fonde sur les propositions du comité des rémunérations. La rémunération des dirigeants mandataires sociaux de l'entreprise doit être mesurée, équilibrée, équitable et renforcer la solidarité et la motivation à l'intérieur de l'entreprise. Elle comporte une partie fixe, une partie variable.	Conforme	Le mode et les montants de la rémunération des membres du directoire sont fixés par le conseil de surveillance sous recommandation du comité des rémunérations.	N/A	N/A
21.	21. L'information sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux	La loi comporte l'obligation pour les sociétés de faire figurer dans leur rapport de gestion la rémunération totale et les avantages de toute nature versés, durant l'exercice, à chaque mandataire social, ainsi que le montant des rémunérations et des avantages de toute nature que chacun de ces mandataires a reçus durant l'exercice de la part des sociétés du groupe.	Conforme	La rémunération des mandataires sociaux est détaillée dans le rapport de gestion.	N/A	N/A
22.	22. La mise en œuvre des préconisations	Les sociétés cotées qui se réfèrent à ce code de gouvernement d'entreprise doivent faire état de manière précise, dans leur document de référence ou dans leur rapport annuel, de l'application des présentes recommandations et expliciter, le cas échéant, les raisons pour lesquelles elles n'auraient pas mis en œuvre certaines d'entre elles.	Conforme	Tableau récapitulatif AFEP/MEDEF (point 1.3).	N/A	N/A

II. Les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société

2.1. Objectifs du contrôle interne

Les procédures de contrôle interne en vigueur dans la Société ont pour objectifs :

- De s'assurer de la réalisation et l'optimisation des opérations.
- De vérifier que les informations comptables, financières et de gestion, communiquées aux actionnaires et aux tiers (marchés financiers, banques, organes sociaux, de DEVOTEAM...) sont fiables et reflètent avec sincérité l'activité et la situation de DEVOTEAM.
- De veiller à ce que les actes de gestion ainsi que les comportements des collaborateurs s'inscrivent dans le cadre défini par les orientations données aux activités de DEVOTEAM par la Direction, par les lois et règlements applicables, et par les valeurs, normes et règles internes à l'entreprise.
- De contribuer à la sauvegarde de ses actifs et à la détection des fraudes.

Néanmoins, Le président du Conseil rappelle que le dispositif de contrôle interne mis en place ne saurait constituer une garantie absolue contre les risques identifiés. Dans la même logique, bien qu'étant mise à jour régulièrement, la cartographie des risques ne saurait prémunir le groupe d'un risque non identifié.

2.2. Organisation générale - Les acteurs principaux du contrôle interne et leur rôle

2.2.1. Le comité exécutif

Suite à l'application du programme de transformation Eagle, le comité exécutif est maintenant composé de 9 membres : les deux co-présidents, les 5 « Executive Vice Président » (EVP) des Régions Devoteam, le Directeur Financier du Groupe (CFO) et le Corporate Finance Director. Le Comité exécutif établit les procédures de contrôle interne, définissant les règles applicables à l'ensemble du Groupe et délimitant les pouvoirs.

Ces instructions sont communiquées aux filiales afin d'être intégrées dans des procédures locales plus détaillées.

Le comité exécutif rend compte au Comité d'audit et au Conseil de Surveillance des caractéristiques essentielles du dispositif du contrôle interne ainsi que de son efficacité.

2.2.2. La Direction Financière du Groupe

Le Directeur Financier du groupe assiste le Directoire dans les domaines comptable et financier.

Le Directeur Financier du groupe supervise une équipe restreinte au niveau du siège. Cette équipe intègre les fonctions de contrôle de gestion et de reporting, ainsi que la consolidation et l'audit interne :

- La direction comptable groupe qui a la responsabilité de l'établissement des comptes consolidés, de la définition des principes comptables applicables au sein du groupe et de leur correcte application, de la conformité des principes comptables du groupe avec les normes IFRS, de la veille technique comptable et de la gestion de la trésorerie au niveau du groupe.
- Le contrôle de gestion, qui a pour principale responsabilité de consolider le reporting de gestion du groupe et d'en assurer la conformité avec les états financiers légaux. Ils animent entre autres le processus de clôture en liaison avec la direction comptable groupe et a la responsabilité du bon fonctionnement du processus budgétaire.

- L'audit interne a pour mission de porter des appréciations et recommandations sur le dispositif du contrôle interne au sein du groupe. Même si il est rattaché hiérarchiquement au Directeur Financier Groupe, il rend compte de ses missions au directoire et au comité d'audit.

En ce qui concerne la relation entre le Directeur Financier du Groupe et les directeurs financiers des régions et des filiales, le Groupe a toujours privilégié et favorisé une relation de subordination, afin de maintenir un certain degré d'indépendance des directeurs financiers par rapport à la direction générale de ces filiales.

Ainsi, le Directeur Financier du Groupe supervise fonctionnellement l'ensemble des directeurs financiers des régions et des filiales. Il a notamment la responsabilité de s'assurer que l'adéquation des ressources en termes d'outils et d'hommes sur les métiers de la finance est suffisante par rapport aux besoins et à l'évolution du groupe.

2.2.3. Les entités opérationnelles

En juillet 2012, une nouvelle organisation opérationnelle a été implémentée suite aux décisions concernant la stratégie de l'entreprise développée dans le projet EAGLE.

Chaque entité opérationnelle est pilotée par un directeur général (ou country manager pour les filiales étrangères) et les entités opérationnelles sont regroupées dans un nombre limité de régions, chacune dirigée par un « Executive Vice President » (EVP) avec des responsabilités claires : les EVP sont chargés de mettre en œuvre la stratégie définie par le comité exécutif du groupe ainsi que l'organisation du contrôle interne dans leurs organisations.

5 régions sont rattachées aux EVP :

- **Central Europe** : Allemagne, Pologne, République Tchèque, Autriche et Suisse.
- **Mediterranean** : France (Solutions, Consulting), Maroc, Algérie et Tunisie.
- **Western Europe** : France (Expertise), Belgique et Luxembourg.
- **Middle East** : Emirats Arabes Unis, Arabie Saoudite, Jordanie et Turquie.
- **Northern Europe** : Royaume-Uni, Norvège, Suède, Danemark.

L'Espagne, l'Italie (AuSystems) et les Pays-Bas ne seront rattachés à aucune région (single countries) ; ils sont rattachés aux Co-présidents.

Les entités fonctionnant de façon indépendante, ou en "capital risque" sont gérées séparément, sur la base d'indicateurs financiers et font l'objet d'un suivi spécifique, notamment par le Corporate Finance Director membre du comité exécutif.

Tous les EVP des régions et les directeurs généraux des autres filiales reportent hiérarchiquement et directement à un membre du comité exécutif. Leurs objectifs sont fixés annuellement et suivis mensuellement dans leur réalisation.

Chaque entité opérationnelle selon sa taille peut être structurée en plusieurs business units, afin d'en faciliter le pilotage.

2.2.4. Les Directions fonctionnelles groupe

Au niveau du groupe, les équipes fonctionnelles restent restreintes :

- ✓ La Direction Financière du groupe et la direction SI reportent au directeur financier du groupe.

La Direction des Ressources Humaines du groupe a notamment pour responsabilité :

- De coordonner les actions menées par les responsables RH des régions et filiales conformément aux objectifs stratégiques fixés par le comité exécutif
- D'établir et de mettre à jour la cartographie des hauts potentiels au sein du groupe
- D'initier les recrutements des hauts profils dans le groupe

- D'assurer le suivi des rémunérations de l'équipe corporate ainsi que des country managers
- ✓ Le département *Corporate Finance*, qui a pour responsabilité principale d'étudier toute opportunité de croissance externe et assure aussi la communication financière.
- ✓ Le secrétaire général du groupe est responsable du suivi juridique du groupe, des assurances et des services généraux (dont gestion des sites immobiliers). Il assume dans ces domaines une responsabilité importante dans l'évaluation des risques et des solutions à mettre en place.
- ✓

2.2.5. Les Directions fonctionnelles dans les entités

En fonction de sa taille, chaque région et/ou entité opérationnelle a des directions fonctionnelles transverses appelées fonctions de support. On dénombre en général 5 fonctions de support qui sont également des acteurs importants du contrôle interne :

- La direction financière et notamment le contrôle de gestion
- La DRH (regroupant les fonctions de recrutement, formation et paye)
- Le Marketing
- Les Services Généraux
- L'informatique interne.

2.3. Description synthétique des procédures de contrôle interne

2.3.1. L'environnement de contrôle interne

Il repose sur trois éléments constitutifs de la culture d'entreprise et de ses pratiques.

2.3.1.1. Une Ethique partagée par tous

Le groupe a mis en place une charte de valeurs qui doit inspirer le comportement de tous les salariés au sein du groupe et vis-à-vis des tiers.

2.3.1.2. Une organisation claire

L'organisation du groupe DEVOTEAM est d'une manière générale décentralisée pour les entités opérationnelles, et tend à être centralisée pour les entités dites de support ou fonctionnelles lorsque cela est possible.

Le pilotage et le contrôle de l'ensemble sont effectués par l'équipe Corporate du groupe à savoir principalement le comité exécutif et la direction financière du groupe.

2.3.1.3. Une stratégie connue et partagée par tous les managers

Le groupe DEVOTEAM anime de manière formelle la mise en œuvre de la stratégie du groupe :

- Chaque mois, le comité exécutif précédemment décrit se réunit pour fixer les objectifs, clarifier les axes stratégiques de développement et redéfinir les contours en fonction de la conjoncture.
- Tous les trois mois, le comité exécutif étendu réunissant les membres du comité exécutif et les country managers des filiales hors régions Devoteam se réunit afin d'articuler les décisions du comité exécutif dans les différentes entités opérationnelles et de piloter l'organisation.
- En 2012, Devoteam a commencé le déploiement d'une partie de son projet de transformation « Eagle ». Pour rappel le programme Eagle lancé en 2011 vise à établir une stratégie à l'horizon cinq ans, ainsi qu'un parcours de transformation sur trois ans. Eagle implique toutes les entités du groupe et est piloté par le Comité exécutif ainsi que l'équipe stratégie en central, avec des relais et des

responsables des chantiers stratégiques dans tout le groupe. L'équipe stratégie effectue des revues régulières et rend compte au comité exécutif.

2.3.2. Cartographie des risques

Afin de consolider son environnement de gestion des risques et du contrôle interne, DEVOTEAM effectue le déploiement sur les années 2012/2013 du projet ICARE (logiciel RVR) sur l'ensemble des entités du groupe. RVR est un logiciel de gestion des risques, de monitoring du contrôle interne et de planification d'audit. La société RVR qui édite le logiciel a été acquise par le groupe en 2011 et elle est intégrée au groupe DEVOTEAM.

A terme le groupe souhaite rationaliser la gestion des risques dans cet outil afin d'améliorer le processus de cartographie et de pouvoir et d'optimiser son environnement de contrôle interne.

La cartographie des risques a fait l'objet d'une révision en cours de l'année 2010.

2.3.3. Risques majeurs et activités de contrôle

L'Autorité des Marchés Financiers (AMF) a défini un cadre de référence du contrôle interne qu'il est recommandé aux sociétés françaises soumises aux obligations prévues par la Loi dite de Sécurité Financière d'utiliser et de faire appliquer dans leurs Filiales. Le groupe Devoteam se réfère au cadre de référence des valeurs moyennes et petites (VAMPS).

Les risques auxquels est exposé le groupe sont présentés dans le détail en section 6.2 du Rapport de Gestion. Les risques majeurs identifiés sont repris ci-dessous avec les activités de contrôle et les processus correspondants.

2.3.3.1. Risques financiers et dispositif du contrôle interne relatif à l'élaboration de l'information financière et comptable

Risques majeurs : Risques sur la fiabilité de l'information financière apportant une lecture erronée aux tiers de la situation et des résultats de l'entreprise.

Activités de contrôle :

- **L'organisation comptable et financière**

Chaque entité opérationnelle possède sa direction financière qui procède aux enregistrements des données financières et au contrôle des opérations.

La direction financière du groupe a établi des procédures de reporting permanentes permettant de suivre et de piloter l'activité de chaque entité.

- **Les processus financiers au sein du groupe DEVOTEAM**

- ✓ *Le processus de planification stratégique*

Il est du ressort du comité exécutif de conduire la réflexion sur la stratégie du groupe et d'en référer au Conseil de Surveillance qui fait office de comité stratégique.

Le comité exécutif se réunit une fois par mois afin de définir et suivre les nouveaux axes stratégiques de développement du Groupe en relation avec l'équipe stratégie du groupe organisée autour du projet Eagle.

D'un point de vue financier, le plan stratégique se concrétise par un compte de résultat prévisionnel, généralement à horizon de 3 ans, fixant le plan de croissance du groupe.

- ✓ *Un processus de « business plan » (BP) sur les principales entités a été créé en 2012 en relation avec le plan stratégique Eagle.*

✓ *Le processus budgétaire*

Un budget est établi tous les ans par chaque entité opérationnelle ainsi que par les entités de support. Les principaux indicateurs font l'objet d'analyses de comparaison par la direction financière du groupe soit par rapport aux exercices précédents soit par rapport à des unités similaires.

✓ *Le processus de reporting mensuel*

Chaque mois, toutes les entités opérationnelles établissent un reporting qui est consolidé par la direction financière du groupe.

Les résultats sont analysés et les principaux indicateurs évalués par rapport au budget ainsi que par rapport à l'exercice précédent :

- Le chiffre d'affaires de l'entité
- La marge
- Le résultat d'exploitation
- Le bilan
- L'évolution des effectifs
- Le taux d'utilisation des ressources
- L'évolution des prix de vente et du taux de marge
- La situation de l'encours client et notamment des factures à établir
- La trésorerie et le BFR
- L'activité commerciale et notamment le portefeuille de commandes ainsi que les opportunités d'affaires

Il est systématiquement demandé aux entités opérationnelles d'établir un « rolling forecast » sur le chiffre d'affaires, le résultat d'exploitation, le bilan et la trésorerie afin d'anticiper tout risque de dérive.

Chaque variation anormale sur ces indicateurs fait l'objet d'investigations de la part de la Direction Financière du Groupe.

✓ *Le processus de reporting hebdomadaire*

Le taux d'utilisation des ressources des entités opérationnelles est suivi de manière hebdomadaire.

Ce dispositif de contrôle donne une bonne tendance sur l'activité commerciale des unités opérationnelles, et permet d'apprécier entre autre le risque de retournement de conjoncture.

✓ *Le processus de consolidation des comptes*

Il est effectué tous les trimestres. Les instructions, les éléments à fournir et le déroulement des tâches sont systématiquement envoyés avant chaque clôture trimestrielle.

Le groupe insiste particulièrement sur les échéances, notamment pour les clôtures auditées par les commissaires aux comptes (clôture semestrielle et annuelle), et s'assure que les comptes financiers remontés et prévus dans le scope d'audit ont bien été audités.

Chaque entité juridique effectue une clôture comptable et reporte à la direction financière du groupe un compte d'exploitation et un bilan dans le cadre de la consolidation du groupe.

Un rapprochement systématique est effectué entre le reporting mensuel et les comptes statutaires remontés par chaque entité. Tout écart fait l'objet d'investigations par la cellule reporting ou bien le département consolidation du groupe.

Les retraitements comptables, notamment ceux liés aux différences de traitement en fonction des normes comptables locales font l'objet d'une supervision par le département consolidation du groupe.

✓ *Le processus de contrôle des comptes sociaux des filiales*

Les comptes sociaux définitifs des filiales une fois arrêtés et audités le cas échéant par les auditeurs locaux, sont envoyés à la Direction Financière du Groupe pour être stockés. Ils sont rapprochés des comptes qui ont servis à établir les comptes consolidés, tout écart devant être justifié.

- **Les systèmes d'information comptables et financiers**

- ✓ *Les systèmes d'information comptables et financiers locaux*

Chaque pays dispose de son propre outil d'information comptable et financier. Néanmoins le groupe s'assure que ces outils répondent aux standards de la profession afin de pouvoir établir à la fois les comptes statutaires (selon les normes locales) et le reporting (selon les normes du groupe).

En France, la comptabilité, ainsi que le suivi financier des projets est effectué dans l'application *Oracle e-business suite*. Les données financières sont stockées sur les serveurs d'Oracle aux Etats-Unis. Depuis 2009, plusieurs filiales ont migré leur comptabilité et leur suivi financier de projet dans l'ERP Maconomy.

- ✓ *Le système de reporting*

La consolidation des états financiers statutaires est effectuée dans l'outil Magnitude, édité par Cartesis, leader sur le marché des outils de reporting. Le département consolidation du groupe vérifie la cohérence des informations saisies ainsi que leur conformité par rapport aux principes du manuel comptable groupe.

Le reporting de gestion est également effectué dans le même outil (depuis 2009) permettant une consolidation rapide et donc un contrôle plus efficient.

- **Le référentiel comptable du groupe**

Un manuel des principes comptables décrit les règles applicables au sein du groupe.

Chaque entité peut avoir un plan de comptes et un référentiel comptable spécifique en fonction des particularités et obligations locales. Cependant, lorsque cela est possible, le groupe demande d'adopter le plan de comptes du groupe afin d'avoir une homogénéité.

Les changements de méthodes comptables ainsi que les options de clôture spécifiques font l'objet d'une validation par la Direction Générale (Directeur financier Groupe par délégation des membres du directoire) et les commissaires aux comptes (pour ce qui concerne les rapports financiers annuels et semestriels).

- **La communication financière**

La communication financière du groupe est sous la responsabilité des deux co-présidents (co-CEO) après avoir été produite par la direction financière du groupe.

Chaque année, le calendrier des échéances est communiqué à la direction financière du groupe qui doit s'assurer du respect du calendrier.

Les documents à destination des tiers font l'objet d'un processus de validation et de relecture par la direction générale et/ou plusieurs membres de la direction financière du groupe. Les rapports financiers annuels et semestriels sont revus par les commissaires aux comptes et présentés au Conseil de Surveillance avant toute publication à des tiers.

2.3.3.2. Risques liés à la croissance et dispositif du contrôle interne relatif au pilotage des entités opérationnelles

Risques majeurs : *Risques liés aux acquisitions, la taille et l'expansion à l'international.*

Activités de contrôle :

Compte tenu de l'accroissement du nombre d'entités opérationnelles, le groupe a mis en place un processus de suivi des entités à plusieurs niveaux :

- **Les business review mensuelles**

Toutes les entités opérationnelles font l'objet d'un suivi mensuel des résultats et de l'activité. Les indicateurs majeurs sont analysés et commentés par les EVP et les Country Managers des entités concernées.

Un compte rendu de la réunion est établi et sert de fil conducteur pour les business review suivantes, notamment dans le suivi des plans d'action.
Une synthèse de ces comptes rendus est présentée au comité exécutif.

- **Les visites pays**

En fonction notamment de leurs résultats mais aussi du degré de maturité du management local, les filiales font l'objet d'une visite d'un membre du Comité Exécutif à un rythme mensuel ou trimestriel.

En parallèle, sur l'initiative du Directeur Financier, des interventions sont réalisées dans les filiales, afin de s'assurer de la correcte application des procédures du groupe (principes de reporting, conformité avec les normes comptables groupe). Les contrôles portent notamment sur le rapprochement des états avec les éléments qui sont transmis au siège ou la revue des postes de bilan.

- **L'audit interne**

Même si le département audit interne n'est pas directement impliqué dans le pilotage et le suivi des entités opérationnelles, le caractère formel de ses visites dans les filiales définies par le plan d'audit, permet au comité exécutif d'accroître le suivi de celles-ci.

2.3.3.3. Risques juridiques et opérationnels et dispositif du Contrôle interne relatif au suivi des affaires (projets).

Risques majeurs :

- Risque Juridique : Risques liés aux actions en responsabilité
- Risque juridique : Risques liés à la nature des contrats engagés avec les clients
- Risque juridique : Risques liés aux contrats au forfait
- Risque juridique : Risques liés aux contrats d'infogérance
- Risque juridique : Risques liés au prêt de main d'œuvre illicite
- Risque Opérationnel : Risques liés à la durée des projets clients
- Risque Opérationnel : Risques liés à l'occupation des consultants
- Risque Opérationnel : Risques liés aux pressions tarifaires
- Risque Opérationnel : Risques de dépendance clientèle
- Risque Opérationnel : Risques fournisseurs et sous-traitants

Activités de contrôle :

La commercialisation et la production de projets informatiques représentent le cœur de métier de DEVOTEAM. C'est à travers ces processus que sont concentrés les risques les plus importants.

Néanmoins, le degré de risque varie en fonction de la nature contractuelle des projets vendus, allant de faible pour les projets de prestation d'assistance technique, modéré pour les projets au forfait à élevé pour les projets d'infogérance.

Les entités opérationnelles sont responsables, dans leur périmètre respectif d'intervention, de la gestion des risques inhérents et du contrôle de leurs opérations.

A ce titre, la maîtrise des opérations relatives à la conduite des projets informatiques confiés par les clients relève de leur ressort.

- **Le processus de contrôle des opportunités et propositions commerciales**

Chaque entité opérationnelle doit répertorier les opportunités commerciales qui sont générées par la force commerciale. Le volume en nombre et en valeur de ces opportunités est un indicateur qui est analysé tous les mois par la direction générale de chaque unité opérationnelle et par le comité exécutif du groupe.

Chaque unité opérationnelle doit mettre en place également le processus de contrôle adéquat pour notamment apprécier le risque lié aux contrats signés : contrôle du scope du projet, des conditions de réalisation, de la rentabilité espérée ainsi que des conditions de facturation et de paiement du projet.

En fonction du type de projet, un processus de validation est mis en place permettant à chaque couche hiérarchique au sein de l'organisation d'approuver ou non l'opportunité selon des critères définis au préalable (critères financiers, techniques, de ressources...). Ainsi, il existe un processus de validation des réponses et des propositions commerciales qui sont envoyées aux clients.

Chaque entité opérationnelle peut choisir le meilleur dispositif de contrôle et le nombre d'approbateurs adéquat. Néanmoins, le groupe recommande d'avoir systématiquement un visa du directeur financier local.

- **Le processus de contrôle des projets en cours de production**

- ✓ *Le contrôle de l'avancement de l'exécution des projets*

Chaque projet a un responsable nommé qui est chargé de suivre l'évolution et la bonne exécution du projet. Pour les projets au forfait, un chef de projet est systématiquement nommé et rend compte de l'avancement du projet et de sa livraison au client ainsi qu'à son responsable hiérarchique. Pour les projets en régie, un ingénieur commercial est généralement en charge du suivi de la prestation réalisée par le consultant.

- ✓ *Le contrôle de la qualité des projets*

Chaque entité opérationnelle a un processus de suivi de la qualité des projets, qui consiste souvent à l'envoi d'un questionnaire sur une sélection de clients afin de mesurer la satisfaction des prestations délivrées. Ce processus est généralement du ressort du responsable de chaque entité.

- ✓ *Le contrôle financier des projets*

Chaque entité opérationnelle dispose d'un directeur financier, et lorsque la taille le justifie de un ou plusieurs contrôleurs de gestion dont la responsabilité est de contrôler le suivi financier de chaque projet. Les principaux contrôles portent sur les projets au forfait. Le contrôleur de gestion effectue le suivi des coûts imputés (principalement le temps des consultants) par rapport au budget initial. Par la suite, il compare ce ratio avec l'avancement technique du projet et le reste à faire pour achever le projet fourni par le chef de projet. L'avancement de la facturation est également un indicateur suivi, notamment le niveau d'encours de facturation ainsi que la raison de l'encours.

- ✓ *Le contrôle des aspects contractuels du projet*

D'une manière générale, chaque responsable de business unit valide les contrats clients ainsi que les bons de commandes qui sont reçus ou qui sont en attente de réception. Pour les projets nécessitant la rédaction de contrats complexes, le service juridique donne son opinion et émet des recommandations quant aux engagements du Groupe vis-à-vis des clients ou des tiers.

2.3.3.4. Risques liés à la perte de compétences et dispositif du contrôle interne relatif au suivi des ressources humaines et à la politique de rémunération.

Risques majeurs :

- Risques Opérationnels : Risques liés à l'attrition des consultants
- Risques Opérationnels : Risques liés à l'occupation des consultants
- Risques liés au départ de personnes clefs

Activités de contrôle :

- **Procédure d'identification et de gestion des hauts potentiels**

Face au risque lié au départ de personnes clefs, le groupe a mis en place un dispositif permettant d'identifier les fonctions clefs de l'entreprise et les plans de succession associés. Sont principalement concernées par ce

dispositif, les fonctions de country manager et celles de directeur de business unit. Ainsi, le groupe dispose d'une base de données de salariés identifiés comme hauts potentiels.

- **Procédure d'entretiens annuels et de suivi des carrières des collaborateurs**

Le groupe a mis en place un processus d'entretiens annuels pour chaque collaborateur permettant de suivre l'évolution des salariés. L'EVP ou country manager de chaque entité est responsable de la conduite exhaustive des entretiens au sein de son organisation. La direction des ressources humaines veille au respect de la procédure.

- **Procédures liées aux rémunérations des salariés**

- ✓ *Le contrôle de la masse salariale*

Le processus budgétaire annuel permet de valider par le comité exécutif sur proposition des EVP, l'enveloppe annuelle d'augmentation de la masse salariale pour l'année à venir. Une fois l'enveloppe validée, chaque entité a la responsabilité de la décliner au sein de son organisation. Le processus de reporting permet de contrôler la correcte application des engagements budgétaires pris par les unités opérationnelles.

- ✓ *L'attribution d'éléments de rémunérations*

L'entretien annuel permet de matérialiser l'attribution des éléments de rémunérations au niveau de chaque salarié. Lorsque la taille des unités le justifie, des comités de salaires réunissant les managers et les RH statuent sur la rémunération à attribuer pour chaque collaborateur. Sinon la responsabilité relève directement de l'EVP ou du country manager.

Il est de la responsabilité de l'EVP ou du country manager de s'assurer que la somme des éléments de rémunération attribués à chaque collaborateur correspond à l'enveloppe budgétaire.

- ✓ *Les instructions de paye*

Les instructions de paye pour la rémunération des country manager sont du ressort du Comité exécutif (notamment le DRH Groupe,) qui fixe les objectifs et mesure les résultats.

D'une manière générale, pour les autres collaborateurs qui sont sous la responsabilité des EVP ou country managers, les instructions de paye sont effectuées par les EVP ou country manager.

Dans les unités opérationnelles de grande taille, un processus de délégation est mis en place ; ainsi une liste restreinte de personnes pouvant établir des instructions de paye est établie par la direction des ressources humaines permettant de limiter le nombre d'intervenants dans le processus. Cette liste comporte à ce jour tous les managers de business unit.

Ainsi toute instruction de paye d'une personne ne figurant pas sur la liste se voit rejetée par le gestionnaire de paye.

- ✓ *Le traitement de la paye*

La paye des collaborateurs est traitée de manière mensuelle et permet son enregistrement en comptabilité.

Plusieurs dispositifs de contrôles sont mis en place afin de détecter les erreurs et fraudes éventuelles (rapprochement des congés posés avec les comptes rendus d'activité des collaborateurs par les gestionnaires de paye, cadrage des effectifs de paye par les gestionnaires de paye, cadrage et rapprochement de la masse salariale d'un mois sur l'autre par la comptabilité, cadrage des charges sociales par la comptabilité, contrôle budgétaire de la masse salariale par le contrôle de gestion...).

2.3.3.5. Risques liés aux engagements et à la fraude et dispositif du contrôle interne relatif aux achats

Risques majeurs : Risques liés aux engagements de dépenses et à la fraude comptable.

Activités de contrôle :

- **Procédures d'engagement des dépenses**

Un processus de délégation et d'approbation a été mis en place au sein du groupe qui définit :

- ✓ *les seuils d'approbation des engagements de dépenses en fonction des montants et de la nature des achats.*
- ✓ *les acteurs du processus de validation.*

Parmi les acteurs, le directeur financier ou par délégation le contrôleur de gestion valide systématiquement toutes les commandes d'achats qui sont effectuées.

En fonction des montants et / ou de la nature de l'achat, la chaîne de validation peut remonter jusqu'aux présidents du groupe.

- **Procédures d'enregistrement des factures et de leur mise en paiement**

Chaque facture fournisseur reçue doit être rapprochée d'une commande pour pouvoir être saisie en comptabilité.

La mise en paiement est effectuée après validation de la facture par celui qui a engagé la dépense.

2.3.3.6. Risques liés au non-respect des règles et usages et dispositif du contrôle interne en matière d'information et communication

Risques majeurs : Les risques liés au non-respect des règles et usages dans le groupe par les employés.

Activités de contrôle :

Le dispositif de contrôle interne du groupe DEVOTEAM repose d'une manière générale sur un mode de communication et d'information directe entre et par les acteurs du contrôle interne.

L'objectif est de diffuser une information la plus complète possible et à la personne la plus adéquate.

Dans la pratique et étant donné qu'une grande partie des salariés n'est pas basée au sein des locaux de DEVOTEAM mais chez les clients, DEVOTEAM privilégie et favorise les moments de rencontre avec ses salariés pour diffuser l'information en lieu et place d'une abondante diffusion de note de services dont l'efficacité n'est pas démontrée. Néanmoins DEVOTEAM dispose de plusieurs outils de communication qui viennent compléter le dispositif (intranet, Newsletter, notes de service).

III. Pilotage et surveillance du dispositif de contrôle interne du groupe et des risques

3.1. Rapport sur l'activité de l'audit interne en 2012

L'audit interne du groupe DEVOTEAM est chargé d'évaluer le dispositif de contrôle interne du groupe.

Il a rendu compte au comité d'audit lors de deux séances en 2012 des missions réalisées, des forces et faiblesses des points de contrôle interne des processus analysés, et a porté des recommandations en vue de renforcer les dispositifs déjà mis en place.

L'audit interne a entre autres effectué 14 missions d'audit dans plus de 12 entités du groupe et 9 filiales étrangères ainsi que la France (45% du CA).

3.2. Projets et plan d'audit 2013

Le plan d'audit est révisé annuellement et validé par le comité d'audit.

Le plan d'audit précise les objectifs et les focus en matière d'audit et de contrôle interne pour le groupe :
Les points de Focus principaux en 2013 :

- Le process achats & sous-traitance fera l'objet de plusieurs missions en 2013.
- La matrice des risques ICARE sera déployée notamment en Espagne & aux Pays-Bas.
- Plusieurs revues de filiales sur des processus clefs seront réalisées.
- Des audits financiers seront réalisés en accord avec l'auditeur légal.

Le développement des activités de l'audit interne est un axe fort dans la politique de gestion des risques de l'entreprise. Elle s'articule sous 2 axes :

- **Le projet ICARE :**

En 2012, Devoteam a commencé l'implémentation d'un outil de gestion des risques permettant une mise à jour annuelle de la cartographie des risques, cette implémentation et le déploiement se poursuivront en 2013.

Le projet ICARE ou « Internal Control And Risk Enterprise » sera développé par l'utilisation du logiciel de gestion des risques RVR. Il s'organise par une approche double « groupe-entité » et « entité-groupe » permettant une analyse du dispositif de contrôle interne répondant à des risques groupes et locaux. Le service audit interne en lien avec les « risk owners » locaux est en charge de cette évaluation des risques. Le plan d'audit sera formulé avec une approche par les risques définis par pays, entités, business Unit et selon un découpage précis des processus de l'entreprise.

- **Le renforcement de l'approche des risques et du contrôle interne**

Les procédures de contrôle interne du groupe seront renforcées sur 2013 et 2014 avec la création d'un manuel de contrôle interne groupe.

Devoteam a complété et renforcé son dispositif de contrôle interne pour 2012 avec l'implémentation de la méthodologie COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) Cette approche est reprise dans les programmes de travail des différents audits effectués.

5.2 Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil de Surveillance de la société Devoteam SA

Exercice clos le 31 décembre 2012

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Devoteam 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 2012.

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 26 avril 2013

KPMG Audit IS

Grégoire Menou
Associé

Paris, le 26 avril 2013

NSK Fiduciaire

Jean-Marc Bordja
Associé

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

Exercice clos le 31 décembre 2012

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012

Mesdames, Messieurs les 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 A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

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.

Cession de trois fonds de commerce par Devoteam SA à Devoteam T&M SAS

- Personne concernée :

Monsieur Godefroy de Bentzmann, membre du Directoire et Président de la société Devoteam T&M SAS.

- Nature et objet :

Dans le cadre des opérations de restructuration du Groupe (création d'un pôle dédié aux télécoms et médias), la société Devoteam T&M SAS a été créée pour héberger l'activité T&M France.

Dans ce contexte, la société a cédé à Devoteam T&M SAS les fonds de commerce Télécom&Média relatifs aux sites de production suivants : Lannion, Massy et Levallois.

Le Conseil de surveillance qui s'est réuni le 28 août 2012 a autorisé cette convention.

- Modalités :

Les conventions de cession de ces fonds ont été signées le 20 septembre 2012 avec effet au 1^{er} octobre 2012. Le prix de cession de ces fonds a été déterminé sur la base d'une évaluation réalisée par un expert indépendant. Il se décompose de la manière suivante :

- Eléments corporels	:	€.47 340
- Eléments incorporels	:	€.727 660
Pour un total de		€.775 000

Autorisation d'une convention d'honoraires avec la société Devoteam T&M SAS

- Personne concernée :

Monsieur Godefroy de Bentzmann, membre du Directoire et Président de la société Devoteam T&M SAS.

- Nature et objet :

Dans le cadre de l'acquisition par Devoteam SA au nom et pour le compte de Devoteam T&M SAS de deux fonds de commerce détenus par les sociétés Technicolor Delivery Technologies et Technicolor R&D France SNC, votre société a conclu une convention d'honoraires avec la société Devoteam T&M le 15 novembre 2012.

Cette convention est destinée à :

- Rembourser à Devoteam SA l'ensemble des frais qu'elle a supporté à l'occasion de cette opération (honoraires, frais de publicité, frais d'acte,....)
- Rembourser le coût des personnels de Devoteam SA impliqués dans la négociation, la conclusion et le suivi post signature de la cession. Ce coût a été fixé forfaitairement à €200 000.
- Rémunérer Devoteam SA pour le risque assumé par cette dernière au titre de l'engagement de garantie qu'elle conserve à l'égard du principal client des fonds acquis par Devoteam T&M SAS pour un montant plafonné à €8 500 000 et du rôle important devant être joué par la société dans le contrôle de l'actif net de référence et dans le transfert d'un actif essentiel. Cette rémunération est fixée à 35% du résultat avant IS et participation.

Le Conseil de surveillance qui s'est réuni le 6 novembre 2012 a autorisé cette convention.

- Modalités :

Au titre de cette convention d'honoraires, la société Devoteam SA a facturé à la société Devoteam T&M SAS €820 964.

Conventions et engagements non autorisés préalablement

En application des articles L.225-90 et L.823-12 du Code de commerce, nous vous signalons que la convention suivante n'a pas fait l'objet d'une autorisation préalable de votre Conseil de surveillance.

Il nous appartient de vous communiquer les circonstances en raison desquelles la procédure d'autorisation n'a pas été suivie.

Conventions de prestations de services passées avec la société de droit marocain Accytime

- Personnes concernées :

Messieurs Godefroy de Bentzmann et Stanislas de Bentzmann, membres du Directoire et actionnaires majoritaires de la société Accytime.

- Nature et objet :

Votre société confie à la société Accytime un certain nombre de fonctions administratives (administration des ventes, gestion des notes de frais, gestion de la base de données RH, gestion de la flotte GSM).

- Modalités :

Le taux journalier d'intervention est fixé à € 118 HT pour 2012 et reste donc dans la limite autorisée par le Conseil de surveillance (€ 130 HT). A ce titre, la société Accytime a facturé à Devoteam SA € 787 768 HT.

Dans le cadre de cette convention, la société Accytime a réalisé des prestations complémentaires qui ont été facturées à un taux journalier d'intervention supérieur à celui autorisé par le Conseil de surveillance. Les sommes facturées à ce titre représentent € 49 915 HT, le taux journalier d'intervention allant de € 175 HT à € 500 HT. Toute modification d'une convention règlementée existante doit être considérée comme une convention nouvelle, soumise à contrôle. Il appartenait donc au Conseil de surveillance d'autoriser préalablement les modifications apportées à cette convention.

Selon les informations qui nous ont été transmises par la société la facturation de prestations complémentaires à un taux supérieur d'un montant de € 49 915 HT résulte d'une situation d'une telle urgence qu'il n'était pas envisageable de réunir le Conseil avant cette modification.

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs

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

Contrat de prestation de services avec la société Bon Conseil

- **Personne concernée :**
Monsieur Michel Bon, Président du Conseil de surveillance.
- **Nature et objet :**
Votre société confie à Monsieur Michel Bon par l'intermédiaire de sa société « BON CONSEIL » des études spécifiques sur les projets d'acquisition du groupe, une veille technologique et un appui opérationnel dans le domaine des Telecoms.
- **Modalités :**
Le taux journalier d'intervention est fixé à €2 000 HT avec un plafond d'engagement de dépenses à hauteur de €80 000,00 HT, plafond qui a été atteint et facturé cette année.

Mission d'analyse de pays émergents en Europe de l'Est et en Afrique du Nord et recherche d'acquisitions ciblées

- **Personne concernée :**
Monsieur Bertrand de Bentzmann, membre du Conseil de surveillance.
- **Nature et objet :**
Dans le cadre de la stratégie d'expansion du groupe, Monsieur Bertrand de Bentzmann s'est vu confier par votre société des missions d'analyse de pays émergents en Europe de l'Est et en Afrique du nord et des missions de recherche d'acquisitions ciblées.
- **Modalités :**
L'autorisation a été donnée pour une durée de 2 ans à compter du 7 mai 2010. Le nombre de missions est plafonné à quatre par an et les honoraires versés en contrepartie s'élèvent à €10 000 HT par mission. Les frais de déplacement et de séjour peuvent être pris en charge sur présentation des justificatifs dans la limite de €5 000 par mission.

Une mission a été réalisée au mois de mars 2012. Le montant facturé s'élève à €10 000 HT. A la suite de cette mission, un rapport a été remis au Directoire.

Les commissaires aux comptes,

Paris La Défense, le 26 avril 2013

KPMG Audit IS

Grégoire Menou
Associé

Paris, le 26 avril 2013

NSK Fiduciaire

Jean-Marc Bordja
Associé