devoteam

2017 | Rapport Financier Annuel

AMF

Le présent rapport financier annuel a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) le 20 avril 2018 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

SOMMAIRE

1 RESPONSABLE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL ET DU CONTRÔLE 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
1.5 EVENEMENTS RECENTS 3

2 RAPPORT DU DIRECTOIRE SUR L'ACTIVITE ET LA GESTION DU GROUPE **4**
2.1 ACTIVITE DE LA SOCIETE DEVOTEAM SA ET DE SES FILIALES AU COURS DE L'EXERCICE 4
2.2 PRESENTATION DES COMPTES SOCIAUX ET AFFECTATION DU RESULTAT 9
2.3 FILIALES ET PARTICIPATIONS 10
2.4 INFORMATIONS CONCERNANT LE CAPITAL 13
2.5 CONTROLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES 14

3 COMPTES CONSOLIDES GROUPE DEVOTEAM **23**
3.1 ETAT DE LA SITUATION FINANCIERE CONSOLIDEE 23
3.2 COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE 24
3.3 ETAT DU RESULTAT GLOBAL CONSOLIDE 25
3.4 TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDES 26
3.5 ETAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDES 27
3.6 NOTES AUX ETATS FINANCIERS CONSOLIDES 29
3.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDES 88

4 COMPTES SOCIAUX DEVOTEAM SA **94**
4.1 BILAN DEVOTEAM S.A. 94
4.2 COMPTE DE RESULTAT DEVOTEAM S.A. 95
4.3 NOTES AUX ETATS FINANCIERS DE DEVOTEAM SA 96
4.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS 114

5 RAPPORT DE RESPONSABILITE D'ENTREPRISE **121**
5.1 GOUVERNANCE 121
5.2 SOCIAL 126
5.3 ENVIRONNEMENT 139
5.4 ETHIQUE DES AFFAIRES 144
5.5 ACHATS RESPONSABLES 147
5.6 SOCIETAL 149
5.7 CONFORMITE GRI, PACTE MONDIAL, OBJECTIFS DU DEVELOPPEMENT DURABLE ET TABLEAU RECAPITULATIF 154
5.8 RAPPORT DE VERIFICATION 159

6 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE **162**
6.1 ORGANISATION ET MISSIONS DES ORGANES DE DIRECTION ET DE CONTROLE 163
6.2 REMUNERATION DES MANDATAIRES ET DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE 172
6.3 INFORMATION CONCERNANT LE CAPITAL 176
6.4 RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES 178

1 RESPONSABLE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL ET DU CONTRÔLE DES COMPTES

1.1 Responsable du rapport financier annuel

Stanislas de Bentzmann, président 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 20 avril 2018
Stanislas de Bentzmann

1.3 Responsable du contrôle des comptes

Titulaires	Date du 1er mandat	Date d'expiration du mandat en cours
KPMG S.A., Tour EQHO 2, avenue Gambetta, CS 60055, 92066 Paris La Défense représenté par Jean-Pierre Valensi	1999	AG statuant sur les comptes de 2022
Grant Thornton 29, rue du Pont 92200 Neuilly-sur-Seine représenté par Vincent Papazian	2014	AG statuant sur les comptes de 2019
Suppléants	**Date du 1er mandat**	**Date d'expiration du mandat en cours**
Salustro Reydel S.A., Tour EQHO 2, avenue Gambetta, CS 60055, 92066 Paris La Défense	2011	AG statuant sur les comptes de 2022
IGEC 29, rue du Pont 92200 Neuilly-sur-Seine représenté par Pascal Leclerc	2014	AG statuant sur les comptes de 2019

1.4 Honoraires des commissaires aux comptes

Le tableau ci-dessous détaille le montant des honoraires des commissaires aux comptes au titre des années 2016 et 2017 :

En milliers d'euros	2017							2016						
	KPMG	%	Grant Thornton	%	NSK	%	Total	KPMG	%	Grant Thornton	%	NSK	%	Total
Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés														
Emetteur	92	33%	93	37%	0	0%	185	76	29%	76	35%	0	0%	152
Filiales intégrées globalement	159	57%	129	51%	79	100%	367	182	68%	129	59%	72	100%	383
Services autres que la certification des comptes														
Emetteur	27	10%	30	12%	0	0%	57	8	3%	12,5	6%	0	0%	20,5
Filiales intégrées globalement	0	0%	0	0%	0	0%	0	0	0%	0	0%	0	0%	0
Total	**278**	**100%**	**252**	**100%**	**79**	**100%**	**609**	**266**	**100%**	**217,5**	**100%**	**72**	**100%**	**556**

1.5 Evénements récents

Néant.

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 2017 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 Grant Thornton, 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 2017. L'ensemble de ces comptes répond au principe d'image fidèle.

2.1 Activité de la société Devoteam SA et de ses filiales au cours de l'exercice

2.1.1 Faits marquants de l'exercice

L'année 2017 confirme encore une fois la dynamique de croissance dans laquelle se trouve le Groupe, portée par la transformation digitale engagée par ses clients. Ainsi avec près de 13% de croissance du chiffre d'affaires consolidé, dont près de 10% de croissance organique, le Groupe est positionné parmi les acteurs les plus dynamiques du marché. La marge d'exploitation est, elle aussi, en forte progression et s'améliore de 50 points de base par rapport à 2016, à 10% du chiffre d'affaires.

Ce fort dynamisme est particulièrement représentée par les SMACS (Social, Mobile, Analytics, Cloud, Security) qui augmentent de 25% par rapport à 2016 et représentent maintenant près de 60% du chiffre d'affaires du Groupe. Il coïncide aussi avec une année de fort développement des partenariats stratégiques annoncés dans le cadre du plan Scale! 2020, permettant au Groupe d'accélérer son positionnement de « pure player » de la transformation digitale notamment sur les thématiques d'excellence opérationnelle avec ServiceNow, de solutions collaboratives avec Google, ou encore sur les technologies Cloud et DevOps en Open Source avec Red Hat.

Au cours de l'année, le Groupe a poursuivi sa politique d'acquisition ciblée avec l'acquisition de TMNS au Pays-Bas (environ 200 collaborateurs pour 18,9 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2016) venant renforcer l'offre Agile IT Plateform du plan Scale! et D2SI (environ 100 collaborateurs pour 13 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2016), leader sur les technologies Cloud Public d'Amazon en France.

Par ailleurs, le Groupe a cédé le contrôle de sa filiale d'intermédiation aux Pays-Bas, Between, aux actionnaires minoritaires. Cette opération finalisée en décembre 2017 a entrainé, en application de la norme IFRS 5, la présentation des produits et charges nets liés à cette activité dans le compte de résultat consolidé du Groupe sur la ligne « Résultat des activités abandonnées, net d'impôt ». Les périodes précédentes ont été retraitées afin de présenter une information comparable (plus de détails à la note 6.8 des annexes aux états financiers).

Enfin, le Groupe conserve une assise financière très solide avec des capitaux propres consolidés de plus de 162 millions d'euros et plus de 47 millions de trésorerie nette au 31 décembre 2017, qui lui permet de continuer son développement notamment dans le cadre des ambitions du plan Scale!.

Les états financiers consolidés de la société pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, 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 5 mars 2018 et seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 18 mai 2018.

2.1.2 Activité et résultats de la société Devoteam SA

Le chiffre d'affaires s'établit à 217,9 millions d'euros en 2017, en croissance de 15,0% par rapport à 2016 en ligne avec les taux de croissance constatés au niveau du Groupe.

Le résultat d'exploitation s'établit à 5,6 millions d'euros, contre 6,6 millions d'euros un an plus tôt sous l'effet d'une augmentation des provisions pour risques et charges.

Le résultat net 2017 s'élève à 17,4 millions d'euros, à comparer à 11,3 millions d'euros en 2016. Il intègre :

- un résultat financier positif en forte progression à 13,9 millions d'euros (vs 6,0 millions d'euros en 2016), impacté principalement par une diminution des provisions sur titres de participation (+5,5 millions d'euros), une augmentation des dividendes perçus (+3,9 millions d'euros) ainsi que des pertes sur créances sur comptes courants suite à la liquidation de filiales (-1,2 millions d'euros) ;

- un résultat exceptionnel négatif qui s'établit à -1,3 millions d'euros (contre -3,0 millions d'euros en 2016), et qui s'explique principalement par des moins-values de cessions des titres de participation (-5,1 millions d'euros), des coûts de restructuration (-0,6 millions d'euros) et un boni sur actions propres (+4,6 millions d'euros).

Le détail de ces agrégats est fourni en notes 4.5 et 4.6 de l'annexe aux comptes sociaux.

Au niveau de la situation financière :

- Les capitaux propres de la Société s'élèvent à 161,8 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 149,1 millions d'euros au 31 décembre 2016. La variation provient principalement de la constatation du résultat de l'exercice (+17,4 millions d'euros) ainsi que des dividendes distribués (-4,8 millions d'euros) ;

- La dette financière (hors comptes courants passifs avec les filiales) s'élève à 30,7 millions d'euros et correspond essentiellement à l'emprunt obligataire et aux intérêts courus correspondants pour 30,4 millions d'euros ;

- La trésorerie disponible (y compris valeurs mobilières de placement et hors actions propres) s'élève à 33,8 millions d'euros contre 28,2 millions d'euros un an plus tôt, en hausse de 5,6 millions d'euros, principalement sous l'effet de l'amélioration des résultats.

Conformément aux dispositions de l'article 441-6-1 et D.441-4 du Code de commerce, la ventilation par échéance des créances clients et dettes fournisseurs au 31 décembre 2017 est présentée comme suit :

	Article D. 441 I. - 1° du Code de commerce : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						Article D. 441 I. - 2° du Code de commerce : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranche de retard de paiement												
Nombre de factures concernées	2 246					534	3 201					1 148
Montant total des factures concernées en milliers d'euros (TTC)	19 298	1 750	956	91	860	3 657	33 387	2 506	1 230	516	4 998	9 250
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice (TTC)	16,62%	1,51%	0,82%	0,08%	0,74%	3,15%						
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice (TTC)							12,8%	1,0%	0,5%	0,2%	1,9%	3,6%

L'article D.441-4 du code de commerce étant d'application aux exercices ouverts à compter du 1er juillet 2016, la Société ne fournit pas d'information comparable selon le nouveau format ci-dessous mais reproduit le format de l'information de 2016 en comparatif.

2016 - en €	Dettes échues	Dettes non échues		TOTAL
		- 60 jours	+ 60 jours	
Montant au 31/12/16	**1 451 599**	**14 464 660**	**0**	**15 916 259**
En % de la dette fournisseurs	9%	91%	0%	100%
dont hors Groupe	839 414	2 558 830	0	3 398 243
dont Groupe	612 185	11 905 830	0	12 518 016

Le délai de paiement théorique est de 60 jours.

2.1.3 Activité et résultats consolidés

Analyse du compte de résultat

Le **chiffre d'affaires** 2017 s'élève à 540,4 millions d'euros, en croissance de 13% sur l'année et 9,6% à périmètre et taux de change comparables par rapport à l'exercice précédent.

La **marge d'exploitation**, définie comme le résultat opérationnel courant hors impact des rémunérations fondées sur des actions et de l'amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions, progresse de 50 points de base sur l'exercice 2017. A périmètre comparable, elle s'établit à 54,0 millions d'euros, soit 10,0% du chiffre d'affaires, contre 45,3 millions d'euros et 9,5% du chiffre d'affaires sur l'exercice 2016. Elle est tirée par la croissance de la France, périmètre ayant la plus forte rentabilité, et la hausse des marges au Danemark et en Allemagne.

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

	2016(1)			2017		
En millions d'euros et %	**S1**	**S2**	**FY**	**S1**	**S2**	**FY**
Chiffre d'affaires	**238,1**	**241,3**	**479,4**	**256,5**	**283,9**	**540,4**
Variation annuelle (en %)				7,7%	17,7%	12,7%
Marge d'exploitation	**22,0**	**23,3**	**45,3**	**25,4**	**28,6**	**54,0**
(en % du CA)	9,2%	9,7%	9,5%	9,9%	10,1%	10,0%

(1)Retraité de Between : conformément à la norme IFRS 5 relative aux activités en cours de cession, les activités de Between ont été classées sur une seule ligne du compte de résultat intitulée "Résultat des activités abandonnées, net d'impôt". Ces activités ne sont donc pas incluses dans le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel.

Le **résultat opérationnel** s'élève à 43,9 millions d'euros et inclut des charges de rémunérations fondées sur des actions et l'amortissement des actifs incorporels des sociétés acquises pour 2,5 millions d'euros, des coûts de restructurations pour 3,1 millions d'euros (Allemagne, Espagne, France), des dépréciations de goodwill pour 2,0 millions d'euros (principalement Pays-Bas et Allemagne), des charges exceptionnelles sur actifs destinés à la vente pour (provision sur compte courant et coûts de fermeture) et d'autres coûts exceptionnels pour 1,3 millions d'euros (principalement des honoraires de conseil).

Le **résultat financier** est stable par rapport à l'an dernier, à -2,3 millions d'euros.

La **charge d'impôt** sur le résultat s'élève à 15,0 millions d'euros. Elle représente 35,9% du résultat avant impôts des activités poursuivies contre 34,9% en 2016. Cette charge d'impôt inclut l'effet des impôts locaux complémentaires (CVAE en France essentiellement) pour 3,0 millions d'euros.

Le **résultat net part du Groupe** est en progression de plus de 26%, à 25,0 millions d'euros, tout comme le résultat dilué par action qui ressort à 3,15 € par action (+24% par rapport à 2016).

Au 31 décembre 2017, la **trésorerie nette** du Groupe est de 47,5 millions d'euros.

Analyse du bilan

Les principaux postes du bilan consolidé ont évolué comme suit en 2017 :

En millions d'euros	31 décembre 2017	Actifs et passifs non courants destinés à être cédés (cf. note 4.3)	31 décembre 2016	Variations	Principales explications de la variation
Actifs non courants	**114,5**	**0,3**	**100,5**	**14,1**	La variation s'explique principalement par la comptabilisation de nouveaux goodwills pour 15,7 M€ liés aux opérations de croissance externe (TMNS et D2SI). Cette variation a été compensée par la sortie du goodwill de Between pour -2.8 M€ ainsi que par les pertes de valeur pour -1,9 M€ constatées sur l'UGT Devoteam Netherlands et sur Siticom Gmbh en Allemagne.
Créances d'exploitation	**225,7**	**4,7**	**209,6**	**16,1**	Les créances d'exploitation augmentent sous l'effet de la croissance du groupe et de la légère hausse du délai de règlement clients (DSO) qui s'établit à 61 jours contre 57 jours un an plus tôt après retraitement de Between. Cette variation a été partiellement compensée par la sortie de périmètre de Between pour 17,6 M€ et ainsi que par le reclassement de Devoteam Maroc et Shift by S'team en activités destinées à la vente pour 4,3 M€
Trésorerie *	**79,6**	**1,8**	**91,0**	**(11,4)**	Cf. ci-après
Actifs non courants destinés à être cédés	**6,9**	**6,9**	**-**	**6,9**	Il s'agit de la participation du Groupe dans Devoteam Maroc et Shift by S'team classée en actifs disponibles à la vente (cf. note 4.3).
Capitaux propres attribuables au groupe	**150,8**	**-**	**136,3**	**14,5**	La variation s'explique par la constatation du résultat de la période pour 25,0M€, déduction faite des dividendes versés -4,8 M€, des effets de périmètre pour -9,7 M€, des opérations liées aux actions propres et autres instruments de capitaux propres pour 5,5M€, d'un effet de change pour -2,6 M€ ainsi que du reclassement des opérations sur les actions propres des exercices antérieurs pour 0,9 M€.
Participations ne donnant pas le contrôle	**11,2**	**-**	**9,8**	**1,4**	Participations ne donnant pas le contrôle (cf. note 5.12 des comptes consolidés).
Passifs non courants	**45,4**	**0,0**	**43,3**	**2,1**	L'augmentation des passifs non courants provient essentiellement de la constatation d'une dette liée à une option de vente (Put option) sur l'entité TMNS pour 4,5 M€, partiellement compensée par l'impact du changement d'hypothèses sur des dettes d'earn-out pour -0,4 M€ et par des reprises de provision pour restructuration en Allemagne.
Passifs courants	**214,8**	**4,5**	**211,7**	**3,1**	L'augmentation des passifs courants s'explique principalement par la hausse des dettes fiscales et sociales et des produits constatés d'avance pour respectivement 18,8 M€ et 3,9 M€, en lien avec la croissance opérationnelle du Groupe. Cette variation a été compensée par la sortie de périmètre de Between et par le reclassement en passifs disponibles à la vente de Devoteam Maroc et Shift by S'team.
Passifs non courants destinés à être cédés	**4,5**	**4,5**	**-**	**4,5**	Il s'agit de la participation du Groupe dans Devoteam Maroc et Shift by S'team classée en actifs disponibles à la vente (cf. note 4.3).

* La **trésorerie** (hors placements financiers figurant sur la ligne « Actifs de gestion de trésorerie » et déduction faite de 2,7 millions d'euros de découverts bancaires) diminue de 11,4 millions d'euros sur l'exercice pour s'établir à 79,6 millions d'euros. Cette variation s'explique par :

- Un **flux de trésorerie issu des activités opérationnelles** positif de 34,2 millions d'euros résultant d'une forte hausse de la capacité d'autofinancement à 53,3 millions d'euros au 31 décembre 2017 (vs 45,0 millions d'euros en 2016) et d'une augmentation du BFR à hauteur de -5,5 millions d'euros (vs +9,2 millions d'euros en 2016) essentiellement dû à la hausse du DSO de fin de période du Groupe de 57 à 61 jours.

- Un **flux de trésorerie issu des activités d'investissement** négatif de 36,1 millions d'euros sur l'année (vs. -8,7 millions d'euros en 2016) principalement sous l'effet des décaissements de l'exercice liés aux acquisitions de filiales (sous déduction de la trésorerie acquise) pour 24,4 millions d'euros et décaissements de dettes d'earn-out et prix différés sur les acquisitions antérieures pour 2 millions d'euros ; des décaissements liés aux investissements opérationnels du Groupe pour 3,1 millions

d'euros ainsi que de l'effet négatif de la cession de Between pour -8,0 millions d'euros correspondant à la trésorerie cédée diminuée du prix de cession encaissé.

- Un **flux de trésorerie issu des activités de financement** négatif à 6,0 millions d'euros, incluant notamment :
  - un décaissement de 11,1 millions d'euros lié au rachat d'intérêts minoritaires ;
  - un encaissement de 4,6 millions d'euros lié à la cession d'intérêts minoritaires ;
  - une augmentation de l'encours de créances cédées pour 3,5 millions d'euros ;
  - un encaissement lié à la cession d'actions propres pour 5,6 millions d'euros ;
  - le versement de dividendes pour 6,3 millions d'euros dont 4,8 millions d'euros aux actionnaires du Groupe et 1,5 millions d'euros aux actionnaires minoritaires.

La situation financière du Groupe reste saine puisque **la position de trésorerie nette des dettes financières** s'élève à 47,5 millions d'euros et se décompose comme suit :

En millions d'euros	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Placements financiers court terme	0,1	10,3
Banques*	82,1	81,7
Découverts bancaires (passif)	(2,7)	(1,0)
Trésorerie	**79,6**	**91,0**
Actifs de gestion de trésorerie	**0,3**	**1,7**
Emprunts obligataires	(29,8)	(29,8)
Dettes liées aux contrats de locations-financement	(0,1)	(0,8)
Dettes bancaires ou assimilées et autres dettes financières	(1,0)	(1,2)
Dettes financières à long terme	**(30,9)**	**(31,8)**
Emprunts obligataires	(0,4)	(0,4)
Dettes liées aux contrats de locations-financement	(0,8)	(0,8)
Dettes bancaires ou assimilées et autres dettes financières	(0,3)	(0,2)
Dettes financières à court terme	**(1,5)**	**(1,5)**
Total dettes financières	**(32,4)**	**(33,2)**
Instruments dérivés	-	-
Trésorerie nette	**47,5**	**59,5**
Trésorerie nette des activités destinées à être cédés	1,8	-
Fonds propres consolidés	**162,0**	**146,1**
Taux d'endettement net	**-29,3%**	**-40,7%**

* En 2017, la trésorerie nette comprend un impact positif des contrats de cession de créances clients sans recours (net de dépôt de garantie) pour 13,8 millions d'euros contre 10,3 millions d'euros en 2016.

2.1.4 Progrès réalisés et perspectives d'avenir

Compte tenu des résultats du quatrième trimestre 2017 et du bon démarrage de 2018, le Groupe se fixe pour objectif de réaliser, à environnement économique et méthode comptable stables, un chiffre d'affaires de plus de 615 millions d'euros, qui reflète :

- Une croissance organique de plus de 10%, supérieure à la fourchette communiquée dans le cadre du plan Scale! 2020 ;
- Un effet change négatif de 0,7% ;
- Et une contribution des acquisitions 2017 de 4,4%.

La marge d'exploitation devrait elle aussi continuer sa progression et se situer à près de 10,5% du chiffre d'affaires. Les charges de restructuration ne devraient pas dépasser 0,5% du chiffre d'affaires.

2.1.5 Evénements intervenus depuis la clôture de l'exercice

Néant

2.2 Présentation des comptes sociaux et affectation du résultat

2.2.1 Proposition d'affectation du résultat

Il est proposé à l'assemblée générale d'affecter le bénéfice de l'exercice clos le 31 décembre 2017 de 17 376 854 € comme suit :

- Distribution d'un dividende de 0,90 € par action, soit 7 189 333 € ;
- Report à nouveau créditeur du solde de 10 187 521 €.

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

Année	Dividende par action
2014	0,30 €
2015	0,50 €
2016	0,60 €

2.2.2 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.

2.2.3 Dépenses non déductibles

Conformément aux dispositions de l'article 223 quinquiès 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 187 403 €. 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.

2.2.4 Tableau des résultats de la Société des cinq derniers exercices

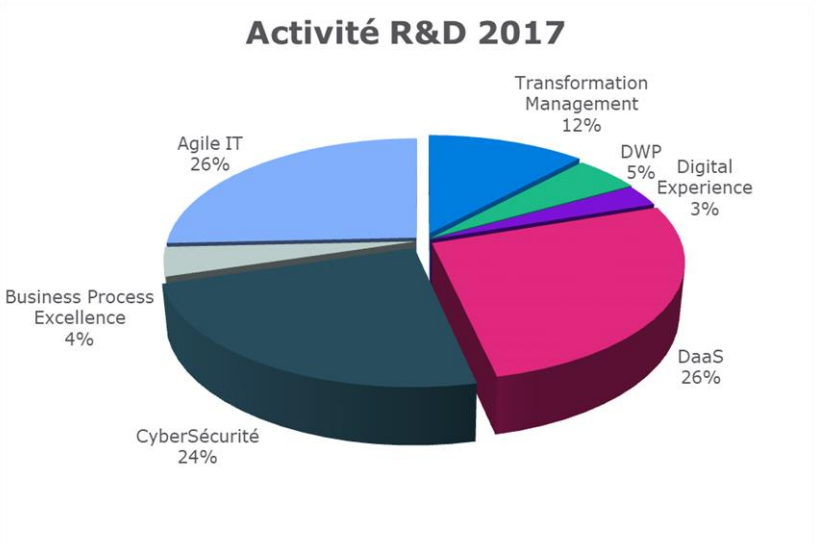
CAPITAL EN FIN D'EXERCICE	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017
Capital social	1 463 925	1 238 973	1 242 576	1 262 340	1 263 015
Nombre d'actions	9 655 760	8 172 128	8 196 149	8 327 907	8 332 407
OPERATIONS ET RESULTATS DE L'EXERCICE	**31/12/2013**	**31/12/2014**	**31/12/2015**	**31/12/2016**	**31/12/2017**
Chiffre d'affaires HT	165 647 616	159 916 969	173 439 481	189 471 479	217 908 500
Résultat avant IS, participation, amortissements et provisions	7 646 091	(6 290 193)	8 546 296	9 456 174	14 095 051
Amortissements et provisions	5 207 283	(5 371 602)	1 155 775	(153 977)	(4 112 216)
Participation des salariés due au titre de l'exercice	-	-	-	-	-
Impôts sur les bénéfices	(1 814 638)	(2 319 185)	(1 535 830)	(1 665 619)	830 413
Résultat après IS, amortissements et provisions	4 253 446	1 400 594	8 926 351	11 275 770	17 376 854
Résultat distribué	1 866 235	2 250 415	3 812 161	4 726 589	7 189 333
RESULTAT PAR ACTION	**31/12/2013**	**31/12/2014**	**31/12/2015**	**31/12/2016**	**31/12/2017**
Résultat après IS mais avant amortissements et provisions	0,98	(0,49)	1,23	1,34	1,59
Résultat après IS, amortissements et provisions	0,44	0,17	1,09	1,35	2,09
Dividende attribué à chaque part	0,25	0,30	0,50	0,60	0,90
PERSONNEL	**31/12/2013**	**31/12/2014**	**31/12/2015**	**31/12/2016**	**31/12/2017**
Effectif moyen des salariés	1 421	1 458	1 304	1 358	1 453
Montant de la masse salariale	72 056 295	66 386 079	63 971 981	65 941 947	70 937 736
Montant versé au titre des avantages sociaux	32 113 662	29 629 306	28 333 224	29 482 461	31 677 313

2.2.5 Activité de recherche et développement

Crée en 2012, Devoteam Research and Innovation » (DRI), département dédié à la recherche et à l'innovation, est en charge d'accompagner la définition d'offres innovantes et à forte valeur ajoutée en lien avec la stratégie du Groupe. Ses travaux s'inscrivent dans une logique forte d'accompagnement de nos clients dans la bataille de la transformation digitale. En 2017, les travaux ont mis l'accent sur le traitement de

la donnée avec en particulier la mise en œuvre de solutions ChatBot et d'IA, sur l'offre transformation management, en particulier sur l'agilité et la gestion des changements, et une part importante de travaux ont concerné la containérisation et les bonnes pratiques de l'usage des offres de Cloud public. Nous avons également réalisé des travaux associés à la sécurité et lancé des réflexions sur la maintenance préventive au sein de l'IT.

La répartition des activités est présentée ci-dessous :



Enfin, 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.

2.2.6 Autres informations

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 annexes aux 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.

2.3 Filiales et participations

2.3.1 Sociétés consolidées

Les sociétés retenues dans le périmètre de consolidation au 31 décembre 2017 sont détaillées en note 4.1 des comptes consolidés.

2.3.2 Contribution des secteurs opérationnels aux résultats du Groupe

Les secteurs opérationnels sont détaillés en note 3.19.

Résultats par région

En millions d'euros	S1 2017	S1 2016 retraité	2017	2016 retraité
France				
Contribution au chiffre d'affaires	132,2	114,8	273,8	232,3
Marge d'exploitation	17,0	14,8	35,9	30,3
En % du CA	12,9%	12,9%	13,1%	13,0%
Northern Europe & Benelux				
Contribution au chiffre d'affaires	61,8	58,4	132,4	116,5
Marge d'exploitation	4,6	4,3	9,8	8,9
En % du CA	7,4%	7,4%	7,4%	7,6%
Central Europe				
Contribution au chiffre d'affaires	27,8	22,7	59,9	49,0
Marge d'exploitation	2,4	1,7	5,4	3,9
En % du CA	8,5%	7,5%	9,1%	8,1%
Rest of the world				
Contribution au chiffre d'affaires	35,1	38,1	73,8	76,5
Marge d'exploitation	2,1	2,3	5,3	5,9
En % du CA	5,9%	6,1%	7,1%	7,6%
Corporate & other				
Contribution au chiffre d'affaires	(0,4)	(0,2)	0,4	0,8
Marge d'exploitation	(0,6)	(1,1)	(2,4)	(3,6)
Divestments				
Contribution au chiffre d'affaires	-	4,2	-	4,2
Marge d'exploitation	-	(0,1)	-	(0,1)
En % du CA	-	-1,9%	-	-2,0%
Total				
Contribution au chiffre d'affaires	256,5	238,1	540,4	479,4
Marge d'exploitation	25,4	22,0	54,0	45,3
En % du CA	9,9%	9,2%	10,0%	9,5%

Activité abandonnée :

En millions d'euros	S1 2017	S1 2016	2017	2016
Between				
Contribution au chiffre d'affaires	-	37,3	-	76,3
Marge d'exploitation	-	0,7	-	1,7
En % du CA	-	1,8%	-	2,3%

Evolution trimestrielle du chiffre d'affaires par région

En millions d'euros	T1 2017 retraité	T1 2016 retraité	T2 2017	T2 2016 retraité	T3 2017	T3 2016 retraité	T4 2017	T4 2016 retraité	2017	2016 retraité
France	**67,7**	**56,2**	**64,5**	**58,6**	**61,4**	**54,4**	**80,1**	**63,0**	**273,8**	**232,3**
Taux de croissance	20,5%		10,0%		12,9%		27,1%		17,9%	
Taux de croissance PCC*	20,5%		10,0%		12,9%		18,5%		15,6%	
Northern Europe & Benelux	**32,6**	**28,4**	**29,2**	**30,0**	**32,0**	**26,3**	**38,6**	**31,8**	**132,4**	**116,5**
Taux de croissance	14,6%		-2,7%		21,8%		21,4%		13,6%	
Taux de croissance PCC*	10,9%		-6,9%		1,6%		4,1%		2,4%	
Central Europe	**13,7**	**11,5**	**14,1**	**11,2**	**14,4**	**12,0**	**17,6**	**14,2**	**59,9**	**49,0**
Taux de croissance	18,8%		26,3%		20,0%		23,7%		22,3%	
Taux de croissance PCC*	11,0%		17,4%		19,7%		23,2%		18,1%	
Rest of the world	**17,3**	**16,4**	**17,8**	**21,6**	**17,1**	**19,0**	**21,6**	**19,5**	**73,8**	**76,5**
Taux de croissance	5,2%		-17,8%		-9,8%		11,0%		-3,5%	
Taux de croissance PCC*	5,4%		-17,8%		-6,5%		15,8%		-1,5%	
Corporate & other	**(0,1)**	**(0,1)**	**(0,4)**	**(0,1)**	**0,1**	**(0,2)**	**0,7**	**1,1**	**0,4**	**0,8**
Divestments	**-**	**2,6**	**-**	**1,6**	**-**	**0,0**	**-**	**0,0**	**-**	**4,2**
Total	**131,2**	**115,1**	**125,3**	**123,0**	**125,2**	**111,6**	**158,7**	**129,7**	**540,4**	**479,4**
Taux de croissance	14,0%		1,9%		12,2%		22,4%		12,7%	
Taux de croissance PCC*	14,6%		1,3%		7,8%		14,6%		9,6%	

Dont impact des acquisitions significatives :

En millions d'euros	T1 2017	T1 2016	T2 2017	T2 2016	T3 2017	T3 2016	T4 2017	T4 2016	2017	2016
France							**5,4**		**5,4**	
D2SI, consolidé au 1er octobre 2017							5,4		5,4	
Northern Europe & Benelux	**1,1**		**1,6**		**5,4**		**5,9**		**14,0**	
HNCO, consolidé au 1er juillet 2016 (estimé)	0,6		1,0						1,6	
Globicon, consolidé au 1er juillet 2016 (estimé)	0,5		0,6						1,1	
TMNS, consolidé au 1er juillet 2017					5,4		5,9		11,4	
Central Europe	**0,9**		**1,0**						**1,9**	
Q-Partners Consulting, consolidée au 1er juillet 2016	0,9		1,0						1,9	

Activité abandonnée :

En millions d'euros	T1 2017	T1 2016	T2 2017	T2 2016	T3 2017	T3 2016	T4 2017	T4 2016	2017	2016
Between	**-**	**18,2**	**-**	**19,1**	**-**	**19,2**	**-**	**19,8**	**-**	**76,3**
Taux de croissance	-100,0%		-100,0%		-100,0%		-100,0%		-100,0%	
Taux de croissance PCC	-100,0%		-100,0%		-100,0%		-100,0%		-100,0%	

*PCC : périmètre et change comparables.

2.4 Informations concernant le capital

2.4.1 Evolution du capital social et du nombre d'actions en 2017

En nombre d'actions	2017	2016
Actions émises au 1er janvier	**8 327 907**	**8 196 149**
Exercice d'options, BCE et BSA	4 500	131 758
Actions émises au 31 décembre	**8 332 407**	**8 327 907**
Valeur nominale	**0,15 €**	**0,15 €**

2.4.2 Evolution de l'actionnariat

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

	31 décembre 2015			31 décembre 2016			31 décembre 2017		
	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)	1 252 492	15,28%	19,52%	1 280 137	15,36%	21,49%	1 101 232	13,22%	18,22%
G.de Bentzmann (1)	912 782	11,14%	14,11%	942 581	11,31%	15,75%	837 616	10,05%	14,84%
Lazard Frères Gestion	382 900	4,67%	4,01%	579 312	6,95%	5,67%	579 312	6,95%	5,75%
Amiral Gestion	521 609	6,36%	5,46%	521 609	6,26%	5,10%	551 043	6,61%	5,47%
Allianz	-	-	-	-	-	-	532 673	6,39%	5,29%
Tabag (2)	606 944	7,41%	12,70%	517 004	6,20%	10,12%	470 402	5,65%	9,34%
Financière Echiquier	542 177	6,62%	5,67%	-	-	-	-	-	-
Pers. physiques nominatif (3)	286 765	3,50%	5,91%	315 112	3,78%	5,46%	316 006	3,79%	5,38%
Auto-détention	571 827	6,98%	0,00%	450 259	5,41%	0,00%	344 259	4,13%	-
Public	3 118 653	38,05%	32,63%	3 721 893	44,69%	36,41%	3 599 864	43,20%	35,72%
Total	**8 196 149**	**100%**	**100%**	**8 327 907**	**100%**	**100%**	**8 332 407**	**100%**	**100%**

(1) Liés par un pacte d'actionnaire et une action de concert. 115 000 titres pour Godefroy de Bentzmann et 25 000 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) Autres mandataires, fondateurs de filiales, salariés et anciens salariés.

Au cours de l'exercice 2017, MM. Stanislas et Godefroy de Bentzmann (et leurs enfants), agissant de concert, ont déclaré avoir franchi à la baisse le seuil de 25% du capital de Devoteam et la société Allianz SE a déclaré avoir franchi à la hausse le seuil de 5% du capital et des droits de vote de Devoteam SA. A la connaissance de la société, il n'existe aucun autre actionnaire que ceux présentés ci-dessus détenant plus de 5% du capital ou des droits de vote au 31 décembre 2017.

2.4.3 Opérations réalisées en 2017

Opérations sur actions propres
Les ventes par la Société de ses propres actions en 2017 se répartissent comme suit :

Nature de l'opération	Nombre d'actions	Cours moyen	Motif
Vente	80 000	66,86 €	Vente en propre

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

Au 31 décembre 2017, la Société détenait 344 259 actions, soit 4,13% du capital, pour une valeur d'achat de 3,1 millions d'euros et une valeur boursière de 25,8 millions d'euros.

2.4.4 Evolution du cours de bourse

Le cours de l'action Devoteam a gagné 30,17% en 2017 à comparer aux hausses de 14,92% de l'indice CAC Technology et de 22,01% de l'indice CAC Mid & Small.

Date	31/12/2016	06/01/2017 *	18/10/2017 *	31/12/2017
Cours de bourse (€)	57,5	53	85	74,85
Capitalisation boursière (M€)	478,9	421,3	675,7	623,7

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

2.5 Contrôle interne et gestion des risques

2.5.1 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 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.

2.5.2 Organisation générale, les acteurs principaux du contrôle interne et leur rôle

2.5.2.1 Le Comité de Pilotage

Le Comité de Pilotage (« Steering Committee ») est composé de sept membres :

- le Directeur des Opérations (Président du Comité)
- les deux membres du Directoire
- le Directeur Administratif et Financier du groupe
- ainsi que trois Vice-présidents du groupe.

Ce comité est en charge de l'application opérationnelle de la stratégie définie par le Conseil de Surveillance.
Le Comité de Pilotage rend compte au Comité d'Audit et au Conseil de Surveillance des caractéristiques essentielles du dispositif de contrôle interne ainsi que de son efficacité.

2.5.2.2 Le Comité Exécutif

Le Comité Exécutif est maintenant composé de trente-six membres, comprenant le Président et le Directeur Général du Directoire, le Directeur Financier du Groupe, le Directeur des Opérations, les vice-présidents du Groupe, ainsi que les représentants des entités et des pays les plus significatifs des régions France, Europe, Middle-East.
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.

2.5.2.3 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 comptable, de consolidation et d'audit interne :

- La Direction comptable Groupe 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. Elle est aussi responsable 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 ;
- L'audit interne a pour mission de porter des appréciations et des recommandations sur le dispositif du contrôle interne au sein du Groupe. Même s'il est rattaché hiérarchiquement au Directeur Financier du 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 hiérarchiquement 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.

2.5.2.4 La Direction des opérations du Groupe

Le Directeur des opérations du Groupe assiste le Directoire dans le pilotage des activités commerciales en France et à l'international. Il rend compte de la performance opérationnelle du groupe au cours des réunions du Comité de Pilotage.

La direction des opérations est en charge des activités de reporting, contrôle de gestion et d'évaluation de la performance du Groupe. Les directions financières locales rendent compte fonctionnellement à la direction des opérations sur la mesure de la performance du business lors des *Business reviews*.

- Les Country managers et les entités opérationnelles sont rattachés de manière directe ou fonctionnelle à la direction des opérations ;
- Le contrôle de gestion Groupe et l'équipe de reporting (Financial Planning & Analysis) sont également rattachés à la Direction des opérations. Ils animent entre autres le processus de clôture en liaison avec la Direction Financière Groupe et ils ont la responsabilité du bon fonctionnement du processus budgétaire.

2.5.2.5 Les entités opérationnelles

Chaque entité opérationnelle est pilotée par un Directeur Général (ou country manager pour les filiales étrangères). Les entités opérationnelles sont regroupées dans un nombre limité de régions, chacune dirigée par un EVP ou un Directeur général dédié avec des responsabilités claires. Ils sont notamment chargés de mettre en œuvre les décisions et la stratégie définies par le Comité de Pilotage et le Comité Exécutif du Groupe ainsi que l'organisation du contrôle interne dans leurs entités.

En 2017, l'organisation opérationnelle n'a pas évolué, et est toujours divisée en secteurs opérationnels tels que : France, Europe du Nord et Benelux, Europe centrale, Reste du monde, Corporate & autres, Divestments ou activités cédées. Ces périmètres sont présentés à la note 3.19 de l'annexe aux comptes consolidés.

Les entités présentées dans la région « Others » du point 3.19 fonctionnent de façon indépendante ou en «capital risque» et sont gérées séparément. La gestion du segment opérationnel « Corporate & Others » s'organise sur la base d'indicateurs financiers et fait l'objet d'un suivi spécifique, notamment par le Directeur financier Groupe, membre du Comité Exécutif.
Chaque entité opérationnelle selon sa taille peut être structurée en plusieurs business units, afin d'en faciliter le pilotage.

2.5.2.6 Les Directions fonctionnelles du Groupe

La Direction des ressources humaines du Groupe a notamment pour responsabilité :

- D'identifier les besoins des employés et leurs nouvelles attentes pour définir le nouveau positionnement RH du groupe ;
- De coordonner les actions menées par les responsables RH des régions et filiales conformément aux objectifs stratégiques fixés par le Comité de Pilotage;
- 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, des EVP ainsi que des country managers.

Le Directoire avec le support de la direction financière du Groupe a pour responsabilité supplémentaire 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 du parc immobilier). Il assume dans ces domaines une responsabilité importante dans l'évaluation des risques et des solutions à mettre en place.

2.5.2.7 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 plusieurs fonctions support qui sont également des acteurs importants du contrôle interne :

- La direction financière et notamment le contrôle de gestion ;
- La direction des ressources humaines (regroupant les fonctions de recrutement, formation et paye) ;
- Le marketing ;
- Les services généraux ;
- L'informatique interne.

2.5.3 Descriptif synthétique des procédures de contrôle interne

2.5.3.1 L'environnement de contrôle interne

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. Les équipes Corporate sont en charge du pilotage et du contrôle de l'ensemble des entités du Groupe. Elles sont composées principalement des deux organes présentés ci-dessus : la Direction des opérations et la Direction financière. La stratégie globale est définie lors des réunions du Comité de Pilotage et sa diffusion au groupe se fait au cours des réunions du Comité Exécutif.

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 :

- Toutes les deux semaines, le Comité de Pilotage 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 mois, le Comité Exécutif se réunit afin d'articuler les décisions du Comité Exécutif dans les différentes entités opérationnelles et de piloter l'organisation.

En 2017, le groupe a lancé le plan stratégique Scale ! dont le but est de doubler le chiffre d'affaires d'ici 2020, dans la continuité du précédent plan Eagle. Via le comité de Pilotage et le comité Exécutif, ce plan est à présent en cours d'implémentation dans toutes les entités opérationnelles ainsi que dans tous les pays faisant partie du groupe**.**

2.5.3.2 Gestion des risques relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

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 (LSF), d'utiliser et de faire appliquer dans leurs filiales. Le groupe Devoteam se réfère au cadre de référence des valeurs moyennes et petites (VAMPS).

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/région opérationnelle possède sa direction financière qui procède aux enregistrements des données financières ainsi qu'une direction du contrôle de gestion qui procède au contrôle des opérations et à la planification financière.

La Direction Financière du Groupe a établi des procédures de reporting permanent permettant de suivre et de piloter l'activité de chaque entité.

- **Les processus de gestion de la performance au sein du Groupe Devoteam**

La gestion de la performance s'organise autour de 3 piliers :

- Définition des objectifs,
- Mesure des indicateurs de performance (KPI): chiffre d'affaires, marge brute, marge d'exploitation, résultat opérationnel, évolution des effectifs, taux d'utilisation des ressources, prix de vente, coût moyen des effectifs productifs, pyramide de séniorité, encours client et factures à établir, contribution des offres et partenariats stratégiques, etc.
- Réunions de synthèse et de présentation à la Direction Générale.

Cette structure est répétée sur 3 types d'échéances (pluriannuel, annuel, mensuel) et à tous les niveaux de consolidation (par BU, par pays, par région etc.).

- *Un processus de « business plan » pluriannuel*

Le business plan du Groupe est construit par la direction du contrôle de gestion, la direction des opérations et le management des filiales. Il est basé sur les leviers opérationnels (KPIs) du plan stratégique du Groupe et validé pour chaque entité par l'un des membres du Comité Exécutif du Groupe et au niveau consolidé par l'un des membres du Directoire. Chaque filiale renseigne son business plan dans l'outil de reporting du Groupe. Ces business plans sont révisés annuellement.

- *Le processus budgétaire annuel*

Un budget mensuel est établi tous les ans par chaque entité opérationnelle (basé sur leur première année de business plan) ainsi que par les centres de service partagés (qui assurent des services support pour plusieurs entités opérationnelles).
Les principaux indicateurs font l'objet d'analyses de comparaison par la direction du Groupe par rapport aux objectifs initialement fixés, mais aussi par rapport aux exercices précédents ou à des unités similaires.

Le business plan et le budget sont formalisés dans un document appelé le *budget management cockpit*.

- *Le processus de reporting mensuel*

Chaque mois, toutes les entités opérationnelles établissent un reporting des résultats du mois et une mise à jour du prévisionnel de l'année. Celui-ci est remonté dans l'outil de reporting du Groupe et consolidé par la direction du contrôle de gestion du Groupe.
Le reporting mensuel est analysé et discuté avec les entités lors d'une réunion mensuelle (*la business review).* Il est formalisé par un document : le *monthly management cockpit*. Il permet d'analyser la performance de chaque filiale par rapport aux objectifs, de comprendre les écarts passés par rapport à ceux-ci mais aussi d'anticiper les écarts à venir et de mettre en place des plans d'action rectificatifs.

- **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 le plus souvent en l'envoi d'un questionnaire à 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 d'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 avis et émet des recommandations quant aux engagements du Groupe vis-à-vis des clients ou des tiers.

- **Le processus de consolidation des comptes au sein du groupe Devoteam**
  - *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 à chacune des entités du Groupe avant chaque clôture trimestrielle.
Le Groupe insiste particulièrement sur les échéances donnant lieu à une communication financière, notamment pour les clôtures auditées par les commissaires aux comptes (clôtures semestrielles et annuelles), et s'assure que les comptes 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 de résultat 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 par le département consolidation du Groupe.

Les retraitements comptables, notamment ceux liés aux différences de traitement en fonction des normes comptables locales par rapport aux normes financières internationales 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 sont effectués dans l'application *Oracle e-business* suite dont les données sont stockées sur les serveurs d'Oracle en Ecosse.

  - *Le système de reporting*

La consolidation des états financiers statutaires est effectuée dans l'outil SAP BusinessObjects Financial Consolidation, édité par SAP, 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 du Directoire 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.

2.5.4 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 en note 8.1 des comptes consolidés.

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 aux contrats au forfait

Devoteam facture une partie de ses services 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 recettes ;
- 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 § 2.5.3.2 du rapport du Directoire sur l'activité et la gestion du Groupe.

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 en note 9.4 des comptes consolidés, 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

L'essentiel du chiffre d'affaires 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 26,9% en 2017 contre 24,8% en 2016. 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 qui mesure la part du temps de travail (hors congés légaux) des personnels productifs salariés directement imputés sur des prestations facturables aux clients, est décrit ci-dessous:

Taux d'utilisation des ressources internes, hors activités cédées *									
T1 2016	T2 2016	T3 2016	T4 2016	2016	T1 2017	T2 2017	T3 2017	T4 2017	2017
82,9%	85,0%	85,5%	84,1%	84,3%	83,1%	84,4%	85,4%	85,5%	84,6%

* En 2016, les activités cédées incluent les activités de Grimstad en Norvège, déconsolidées au 1er mai 2016, et de Devoteam Genesis, déconsolidées au 1er juillet 2016.
Note : les taux 2016 présentés dans ce rapport sont différents de ceux présentés dans le rapport financier annuel 2016 compte tenu de la requalification en ressources internes de 20 ETP au Moyen-Orient.

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 57,7% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2017. Couplé avec le risque de pressions tarifaires évoqué ci-dessus, il en résulte un effet ciseau entraînant potentiellement une érosion de la marge de Devoteam.

Risques de dépendance à la clientèle
La concentration du portefeuille clients a évolué comme suit depuis 3 ans :

En % du chiffre d'affaires *	2015	2016	2017
Premier client	5%	4%	5%
5 premiers clients	21%	17%	19%
10 premiers clients	33%	27%	31%

* Information non comptable.

Au niveau du Groupe, le premier client représente environ 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 représente environ 14,2% en 2017 (vs 15,1% en 2016 retraité de Between), 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 7,4% du chiffre d'affaires en 2017 (8,6% en 2016 retraité de Between).

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 et des managers clés.
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.

Risques liés 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 48,8% 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 goodwills issus de ces opérations d'acquisitions, représentent fin 2017, 91,8 millions d'euros soit 21,4% du total du bilan du Groupe (20,2% en 2016) et 60,9% (59,5% en 2016) 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 de tout 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 17 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 7% de son chiffre d'affaires principalement au Moyen-Orient, en Afrique du Nord et en 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 mais continue de suivre attentivement l'évolution du contexte local.

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

Risques environnementaux

Bien que très faiblement exposé aux risques environnementaux, le Groupe présente dans la cinquième partie du rapport financier, son Rapport de Responsabilité d'Entreprise.

****

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 En milliers d'euros	Note	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Goodwill	5.1	91 791	81 154
Autres immobilisations incorporelles	5.2	2 513	1 557
Immobilisations corporelles	5.3	5 955	5 471
Actifs financiers non courants	5.4	2 934	2 935
Participations dans les entreprises associées	5.5	3 508	900
Immeubles de placement	5.6	1 370	1 827
Impôts différés actifs	5.10	6 196	6 353
Autres actifs non courants	5.7	254	272
TOTAL DES ACTIFS NON COURANTS		**114 521**	**100 469**
Créances clients	5.8	176 025	163 599
Autres créances courantes	5.8	33 024	29 788
Créances d'impôt courantes	5.8	14 570	11 794
Autres actifs financiers courants	5.9	1 766	2 762
Actifs de gestion de trésorerie	5.9	346	1 670
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5.9	82 239	92 033
TOTAL DES ACTIFS COURANTS		**307 970**	**301 647**
Actifs non courants destinés à être cédés	4.3	6 852	-
TOTAL DES ACTIFS		**429 344**	**402 117**

PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES En milliers d'euros	Note	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Capital social	5.11	1 263	1 262
Prime d'émission		1 934	1 845
Réserves consolidées		128 420	125 223
Titres d'autocontrôle		(3 139)	(11 839)
Réserves de conversion		(2 721)	42
Résultat de l'exercice		25 043	19 807
CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AU GROUPE		**150 800**	**136 341**
Participations ne donnant pas le contrôle	5.12	11 209	9 778
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES		**162 009**	**146 119**
Emprunts et dettes financières	5.13	30 908	31 765
Provisions	5.14	1 606	2 283
Provisions pour engagements de retraite	5.15	3 984	3 773
Impôts différés passifs	5.10	750	750
Autres passifs	5.7	8 110	4 712
TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS		**45 358**	**43 283**
Emprunts et dettes financières	5.13	4 187	2 473
Provisions	5.14	6 735	3 059
Dettes fournisseurs	5.8	40 287	64 646
Dettes fiscales et sociales	5.8	98 832	80 044
Dettes d'impôt exigible	5.8	3 785	3 573
Autres passifs	5.8	63 640	58 920
TOTAL DES PASSIFS COURANTS		**217 465**	**212 715**
Passifs non courants destinés à être cédés	4.3	4 512	-
TOTAL DES PASSIFS		**267 335**	**255 998**
TOTAL DES PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES		**429 344**	**402 117**

3.2 Compte de résultat consolidé

En milliers d'euros, sauf résultat par action	Note	31 décembre 2017	31 décembre 2016 retraité*	31 décembre 2016 présenté
Activités poursuivies				
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	**6.2**	**540 372**	**479 402**	**555 701**
Autres produits		-	-	-
PRODUITS OPERATIONNELS COURANTS		**540 372**	**479 402**	**555 701**
Achats marchandises		(8 865)	(15 009)	(15 009)
Autres achats et charges externes	6.4	(158 063)	(143 611)	(216 284)
Impôts taxes et versements assimilés		(4 125)	(3 613)	(3 613)
Salaires et traitements et charges sociales	6.3	(311 627)	(267 760)	(269 399)
Dotations aux amortissements sur immobilisations		(3 223)	(3 066)	(3 207)
Dépréciations sur créances courantes		(505)	(1 144)	(1 144)
Autres charges		(1)	128	-
CHARGES OPERATIONNELLES COURANTES		(486 410)	(434 075)	(508 656)
MARGE D'EXPLOITATION		**53 962**	**45 327**	**47 044**
Rémunérations fondées sur des actions	6.3	(1 957)	(1 422)	(1 422)
Amortissement des actifs incorporels des sociétés acquises		(537)	(274)	(274)
RESULTAT OPERATIONNEL COURANT		**51 468**	**43 632**	**45 349**
Autres produits opérationnels	6.5	1 213	999	999
Autres charges opérationnelles	6.5	(8 779)	(8 366)	(8 366)
RESULTAT OPERATIONNEL		**43 902**	**36 266**	**37 982**
Produits financiers	6.6	585	771	775
Charges financières	6.6	(2 844)	(3 169)	(3 184)
RESULTAT FINANCIER		**(2 259)**	**(2 398)**	**(2 409)**
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence		70	135	132
RESULTAT AVANT IMPOTS		**41 714**	**34 003**	**35 705**
Charge d'impôt sur le résultat	6.7	(14 980)	(11 859)	(12 289)
RESULTAT DES ACTIVITES POURSUIVIES		**26 734**	**22 144**	**23 416**
Activités abandonnées				
Résultat des activités abandonnées, net d'impôt	6.8	2 550	1 272	-
RESULTAT NET		**29 284**	**23 416**	**23 416**
Attribuable à :				
Actionnaires de la société mère		**25 043**	**19 807**	**19 807**
Participations ne donnant pas le contrôle		4 241	3 609	3 609
Résultat par action (en €)	**5.11**	**3,15**	**2,54**	**2,54**
Résultat dilué par action (en €)	**5.11**	**3,15**	**2,54**	**2,54**
Résultat par action - activités poursuivies (en €)	**5.11**	**2,83**	**2,38**	**2,54**
Résultat dilué par action - activités poursuivies (en €)	**5.11**	**2,83**	**2,37**	**2,54**

* Retraité voir note 6.8 des notes annexes.

3.3 Etat du résultat global consolidé

En milliers d'euros	31 décembre 2017	31 décembre 2016 retraité*	31 décembre 2016 présenté
Résultat net	**29 284**	**23 416**	**23 416**
Réévaluation des passifs nets liés aux régimes à prestations définies	180	(559)	(559)
Charge d'impôt sur gains et pertes actuariels sur régime de retraite à prestations définies	(43)	150	150
Eléments non recyclables en résultat	***137***	***(409)***	***(409)***
Ecarts de conversion	(2 836)	496	496
Eléments recyclables en résultat	***(2 836)***	***496***	***496***
Total des autres éléments du résultat global, nets d'impôt	**(2 699)**	**87**	**87**
Résultat global de la période	**26 585**	**23 503**	**23 503**
Dont :			
Actionnaires de la société mère	22 590	19 824	19 824
Participations ne donnant pas le contrôle	3 994	3 679	3 679

* Retraité voir note 6.8 des notes annexes.

3.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés

En milliers d'euros	Note	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Résultat de l'exercice		**29 284**	**23 416**
Ajustements :			
Résultats des entreprises mises en équivalence		(70)	(132)
Charge d'impôt		14 980	12 289
Amortissements et provisions		9 277	6 193
Autres éléments sans effets sur la trésorerie		1 363	1 031
Résultats de cessions d'actifs		(3 219)	819
Charges et produits d'intérêts nets		1 688	1 373
Variation du besoin en fonds de roulement		(5 518)	9 219
Impôts versés		(13 591)	(7 217)
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles *	**7.1**	**34 193**	**46 991**
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles		(3 115)	(3 691)
Acquisition d'actifs financiers		(723)	(966)
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles		112	41
Dividendes reçus		14	85
Cession d'actifs financiers		2 059	1 930
Cession de filiales, sous déduction de la trésorerie cédée		(8 035)	892
Acquisition de filiales, sous déduction de la trésorerie acquise		(26 441)	(6 958)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement *	**7.2**	**(36 130)**	**(8 668)**
Produit de l'émission d'actions		90	1 701
Remboursements d'emprunts		(1 050)	(990)
Emission d'emprunts		121	617
Variation des créances affacturées (nette du dépôt de garantie)		3 497	(8 136)
Intérêts versés		(1 592)	(1 634)
Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle		(11 063)	(7 352)
Réduction du pourcentage d'intérêts sans perte de contrôle		4 646	189
Dividendes versés		(6 302)	(4 531)
Opérations sur actions propres		5 638	1 295
Flux de trésorerie liés aux activités de financement *	**7.3**	**(6 015)**	**(18 841)**
Variation nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie		**(7 951)**	**19 483**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		91 013	71 039
Effet des actifs non courants détenus en vue de la vente		(1 841)	-
Effet de la variation du taux de change		(1 633)	491
Trésorerie à la clôture de l'exercice	**5.9**	**79 587**	**91 013**
Réconciliation avec la trésorerie et équivalents de trésorerie au bilan			
Trésorerie et équivalents de trésorerie au bilan		82 240	**92 033**
Découverts bancaires		(2 652)	(1 020)
Trésorerie au tableau de flux de trésorerie consolidés	**5.9**	**79 587**	**91 013**

* La contribution des actifs non courants détenus en vue de la vente (Shift by S'team et Devoteam Maroc) est présentée à la note 4.3 des notes annexes.

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 consolidées*	*Réserves de conversion*	*Total des capitaux propres part du groupe*	*Participations ne donnant pas le contrôle*	*Total des capitaux propres*
Solde au 1er janvier 2017	**8 327 907**	**1 262**	**1 845**	**(11 839)**	**145 030**	**42**	**136 341**	**9 778**	**146 119**
Résultat global de la période									
Résultat net					25 043		25 043	4 241	29 284
Autres éléments du résultat global (1)					117	(2 569)	(2 452)	(247)	(2 699)
Résultat global de la période					**25 159**	**(2 569)**	**22 590**	**3 994**	**26 585**
Transactions avec les propriétaires de la Société									
Contributions et distributions									
Dividendes versés au titre de l'exercice 2016					(4 785)		(4 785)	(1 516)	(6 302)
Valorisation des options de souscription d'actions					1 347		1 347		1 347
Opérations sur instruments de capitaux propres (2)					-		-		-
Ajustement relatif au nombre et à la valeur des actions propres				1 041	3 000		4 042		4 042
Augmentation de capital par levée d'options	4 500	1	89				90		90
Total des contributions et distributions	4 500	1	89	1 041	(438)	-	694	(1 516)	(823)
Variations des parts d'intérêts									
Acquisition et cession de participations ne donnant pas le contrôle sans modification de contrôle					(9 678)		(9 678)	(1 393)	(11 072)
Participations ne donnant pas le contrôle lors de l'acquisition/création/cession de filiales					-		-	575	575
Total des variations de parts d'intérêts	-	-	-	-	(9 679)	-	(9 679)	(818)	(10 496)
Autres mouvements (2)				7 658	(6 611)	(194)	854	(229)	624
Total des transactions avec les propriétaires de la Société	4 500	1	89	8 700	(16 727)	(194)	(8 131)	(2 563)	(10 695)
Solde au 31 décembre 2017	**8 332 407**	**1 263**	**1 934**	**(3 139)**	**153 463**	**(2 721)**	**150 800**	**11 209**	**162 009**

(1) Détail dans l'état du résultat global
(2) Correspond essentiellement au reclassement des opérations sur les actions propres des exercices antérieurs de réserves consolidées à la réserve actions propres

En milliers d'euros, sauf données par action	*Nombre d'actions émises*	*Capital social*	*Primes d'émission*	*Actions propres*	*Réserves consolidées*	*Réserves de conversion*	*Total des capitaux propres part du groupe*	*Participations ne donnant pas le contrôle*	*Total des capitaux propres*
Solde au 1er janvier 2016	**8 196 149**	**1 243**	**164**	**(12 983)**	**134 198**	**557**	**123 178**	**7 990**	**131 169**
Résultat global de la période									
Résultat net					19 807		19 807	3 609	23 416
Autres éléments du résultat global (1)					(400)	416	16	70	87
Résultat global de la période					**19 407**	**416**	**19 824**	**3 679**	**23 503**
Transactions avec les propriétaires de la Société									
Contributions et distributions									
Dividendes versés au titre de l'exercice 2015					(3 910)		(3 910)	(618)	(4 527)
Valorisation des options de souscription d'actions					1 031		1 031		1 031
Opérations sur instruments de capitaux propres (2)					-		-		-
Ajustement relatif au nombre et à la valeur des actions propres				1 145	452		1 596		1 596
Augmentation de capital par levée d'options	131 758	20	1 681				1 701		1 701
Total des contributions et distributions	131 758	20	1 681	1 145	(2 427)	-	418	(618)	(199)
Variations des parts d'intérêts									
Acquisition et cession de participations ne donnant pas le contrôle sans modification de contrôle					(6 061)		(6 061)	(1 238)	(7 300)
Participations ne donnant pas le contrôle lors de l'acquisition/création/cession de filiales					-		-	369	369
Total des variations de parts d'intérêts	-	-	-	-	(6 061)	-	(6 061)	(869)	(6 931)
Autres mouvements (2)					(87)	(931)	(1 018)	(404)	(1 422)
Total des transactions avec les propriétaires de la Société	131 758	20	1 681	1 145	(8 575)	(931)	(6 661)	(1 891)	(8 552)
Solde au 31 décembre 2016	**8 327 907**	**1 263**	**1 845**	**(11 839)**	**145 030**	**42**	**136 341**	**9 778**	**146 119**

(1) Détail dans l'état du résultat global
(2) Les autres mouvements correspondent essentiellement au recyclage des réserves de conversion des entités cédées

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 1 262 340 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, groupe européen de conseil et d'ingénierie, est un acteur majeur du conseil en technologies innovantes et management pour les entreprises. Fort de ses 20 ans d'expériences ancrés dans les technologies innovantes et disruptives, le Groupe accompagne ses clients dans la transformation digitale de leur organisation et de leur business.

1.3 Evénements majeurs de l'exercice 2017

L'année 2017 confirme encore une fois la dynamique de croissance dans laquelle se trouve le Groupe, portée par la transformation digitale engagée par ses clients. Ainsi avec près de 13% de croissance du chiffre d'affaires consolidé, dont près de 10% de croissance organique, le Groupe est positionné parmi les acteurs les plus dynamiques du marché. La marge d'exploitation est, elle aussi, en forte progression et s'améliore de 50 points de base par rapport à 2016, à 10% du chiffre d'affaires.

Ce fort dynamisme est particulièrement représentée par les SMACS (Social, Mobile, Analytics, Cloud, Security) qui augmentent de 25% par rapport à 2016 et représentent maintenant près de 60% du chiffre d'affaires du Groupe. Il coïncide aussi avec une année de fort développement des partenariats stratégiques annoncés dans le cadre du plan Scale! 2020, permettant au Groupe d'accélérer son positionnement de « pure player » de la transformation digitale notamment sur les thématiques d'excellence opérationnelle avec ServiceNow, de solutions collaboratives avec Google, ou encore sur les technologies Cloud et DevOps en Open Source avec Red Hat.

Au cours de l'année, le Groupe a poursuivi sa politique d'acquisition ciblée avec l'acquisition de TMNS au Pays-Bas (environ 200 collaborateurs pour 18,9 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2016) venant renforcer l'offre Agile IT Plateform du plan Scale! et D2SI (environ 100 collaborateurs pour 13 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2016), leader sur les technologies Cloud Public d'Amazon en France.

Par ailleurs, le Groupe a cédé le contrôle de sa filiale d'intermédiation aux Pays-Bas, Between, aux actionnaires minoritaires. Cette opération finalisée en décembre 2017 a entrainé, en application de la norme IFRS 5, la présentation des produits et charges nets liés à cette activité dans le compte de résultat consolidé du Groupe sur la ligne « Résultat des activités abandonnées, net d'impôt ». Les périodes précédentes ont été retraitées afin de présenter une information comparable (plus de détails à la note 6.8 des annexes aux états financiers).

Les états financiers consolidés de la société pour l'exercice clos le 31 décembre 2017, 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 5 mars 2018 et seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 16 mai 2018.

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 2017. Ils sont disponibles sur le site internet de la Commission européenne (https://ec.europa.eu/info/law/international-accounting-standards-regulation-ec-no-1606-2002/law-details_fr) et 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 au 31 décembre 2017 ont été établis en conformité avec les IFRS publiées par l'IASB et adoptées par l'Union européenne, en cohérence avec ceux de l'exercice précédent, à l'exception de deux évolutions normatives applicables aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2017 (amendements à IAS 7 – Initiative concernant les informations à fournir et amendements à IAS 12 – Comptabilisation d'actifs d'impôts différés au titre des pertes latentes) et qui n'ont pas eu d'incidences significatives sur les comptes consolidés de l'exercice.

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 après le 1er janvier 2017 et notamment IFRS 15 - *Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients* – et IFRS 9 – *Instruments financiers* - applicables aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2018 ; et IFRS 16 - *Contrats de location* – applicable aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2019.

IFRS 15 : Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients.
Cette norme relative à la reconnaissance du chiffre d'affaires, applicable à compter du 1er janvier 2018, remplace principalement les normes IAS 18 – Produit des activités ordinaires – et IAS 11 – Contrats de construction – applicables au Groupe jusqu'au 31 décembre 2017.
Le Groupe a donc conduit une étude d'impact de cette nouvelle norme sur son portefeuille de contrats afin de chiffrer les impacts attendus dans ses comptes consolidés. Cette étude est en encore en phase de finalisation mais à ce stade, le Groupe n'anticipe pas d'impacts sur l'essentiel de son portefeuille de contrats et d'activités notamment sur ses prestations en régie et au forfait. En revanche, dans le cadre de ses activités de partenariat éditeurs, le Groupe est amené à revendre des droits d'utilisations et de licences achetés à ses partenaires. Auparavant le Groupe comptabilisait l'essentiel de ces transactions au compte de résultat sur une base brute en tant que « Principal ». La norme IFRS 15 impose dorénavant que le Groupe obtienne le contrôle des biens et services avant de les transférer à ses clients afin de pouvoir continuer à agir en tant que « Principal ». Par conséquent, le Groupe anticipe qu'une plus grande proportion de ces transactions seront reconnues en mode « Agent » c'est-à-dire sur une base nette des montants facturés par les fournisseurs.
Le Groupe appliquera en méthode de transition, la méthode rétrospective complète en retraitant ses données comparatives 2017 de l'impact définitif qui à ce jour est évalué à environ 5% du chiffre d'affaires consolidé 2017 du fait de la requalification de transactions de principal à agent. S'agissant d'un impact de présentation du compte résultat sans effet sur le résultat, l'impact sur les capitaux propres est nul.

IFRS 9 : Instruments financiers.
Cette norme est applicable à compter du 1er janvier 2018 et remplace la norme IAS 39 – Instruments financiers : comptabilisation et évaluation. Au regard de ses activités, l'application de cette nouvelle norme n'aura pas d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe.

IFRS 16 : Contrats de location.
Cette norme est applicable à compter du 1er janvier 2019 et remplace la norme IAS 17 – Contrats de location. Le Groupe démarre actuellement une évaluation des impacts attendus. Au regard de ses activités, les principaux impacts attendus sont liés à la reconnaissance au bilan du Groupe, d'actifs incorporels (droits d'usage) et des dettes associés relatifs aux contrats de locations immobiliers et autres équipements utilisés dans le cadre des activités opérationnelles du Groupe. Par ailleurs, la nature des charges liées à ces locations va évoluer de charges de loyer vers des charges d'amortissement du droit d'usage et un intérêt financier sur les dettes associées, ce qui aura un impact sur le résultat opérationnel du Groupe.

Concernant les autres normes, amendements et interprétations publiés par l'IASB mais non encore approuvés par l'Union Européenne et non obligatoires au 1er janvier 2017, il n'est pas attendu d'impact significatif.

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 à la juste valeur ;
- Contreparties éventuelles issues d'un regroupement d'entreprises ;
- 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 passifs (actifs) nets au titre des régimes à prestations définies.

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 (notes 3.1, 5.2) ;
- Dans la reconnaissance du chiffre d'affaires sur les contrats au forfait dans le cadre de la méthode à l'avancement (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 (notes 3.2, 5.1) ;
- Dans l'appréciation des clauses de complément de prix (notes 3.2, 5.7) ;
- Dans l'estimation des provisions pour litiges (notes 3.11, 5.14) ;
- Dans le calcul des engagements de retraite et autres avantages à long terme qui nécessite la prise en compte d'hypothèses actuarielles (notes 3.10, 5.15) ;
- Dans la détermination des impôts différés et notamment lors de l'appréciation du caractère recouvrable des impôts différés actifs (notes 3.18, 5.10, 6.7) ;
- Dans la valorisation des instruments financiers dérivés (note 3.7).

Dans le cadre de la préparation des états financiers consolidés 2017, 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 2016.

2.4 Principes de consolidation

2.4.1 Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés conformément à la norme IFRS 3 selon les principes suivants :

- 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 (exemple : 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 participations ne donnant pas le contrôle

Acquisitions antérieures au 1er janvier 2010

Les engagements de rachat de minoritaires sont traités par le Groupe comme des acquisitions anticipées. Les *puts* sur minoritaires sont donc enregistrés en « passifs financiers » 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 1er janvier 2010, sont traitées selon les nouvelles dispositions applicables ci-dessous.

Acquisitions à compter du 1er janvier 2010

Les acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle ou l'émission d'options d'acquisition de participation ne donnant pas le contrôle « puts 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 est exposé ou qu'il a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité et qu'il a la capacité d'influer sur ces rendements du fait du pouvoir qu'il détient sur celle-ci. Pour apprécier le contrôle, les droits de vote potentiels qui sont actuellement exerçables ou convertibles, et dans la mesure où ces droits sont substantiels, 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 coentreprises

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 coentreprises 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 coentreprises 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 coentreprises (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 de la coentreprise.

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 accumulées 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

Certaines méthodes comptables du Groupe et informations à fournir 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). Cette méthode consiste à évaluer l'actif en question après déduction d'un rendement raisonnable pour les autres actifs générant des flux de trésorerie 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 : 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.
- Pour les contrats de location financement, le taux d'intérêt du marché est déterminé par référence à des contrats de location similaires.
- Transactions dont le paiement est fondé sur des actions : la juste valeur des options sur actions et des actions gratuites attribuées aux membres du personnel est généralement évaluée selon des modèles usuels de valorisation d'options tels que Black-Scholes, Hull & White ou Monte Carlo.

3.2 Regroupements d'entreprises et goodwill

Lors d'un regroupement d'entreprises, 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 réfactions 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.

<u>Comptabilisation et évaluation</u>

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 ré-estimation 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 unité génératrice de trésorerie (UGT) et les goodwills sont 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 interchangeables, celles-ci sont regroupées au sein d'une seule UGT. Les ensembles homogènes ainsi formés à l'intérieur du Groupe sont :

- L'UGT Scandinavie regroupe les sociétés suivantes : Devoteam Consulting AS (incluant HNCO International, HNCO Denmark AS, Forretningssystemer ApS absorbées en 2017 par cette société), Devoteam | Globicon et Devoteam Fornebu Consulting AS ;
- L'UGT Belux regroupe les sociétés Devoteam Belgique et Devoteam Luxembourg ;
- L'UGT Devoteam G Cloud regroupe les sociétés Devoteam G Cloud (anciennement gPartner) et MyG ;
- L'UGT Allemagne regroupe les entités Devoteam Allemagne et Q-Partners Consulting und Management.
- L'UGT Netherlands regroupe les sociétés Devoteam Nederland BV et celles du groupe TMNS.

3.3 Immobilisations incorporelles et corporelles

3.3.1 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles, autres que les goodwills, 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 et 5 ans pour les logiciels et les relations commerciales. Le carnet de commande 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

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 uniquement 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 les 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. 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

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

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 dans le compte de résultat 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.

Par exception, après la comptabilisation initiale, s'il n'est pas possible de déterminer la juste valeur d'un immeuble de placement de façon fiable et continue, cet immeuble de placement est évalué selon la méthode du coût défini dans IAS 16 « immobilisations corporelles » jusqu'à sa sortie. Ce cas de figure peut se produire lorsqu'il n'existe pas ou peu de transactions comparables sur le marché de l'immeuble de placement rendant le bien concerné peu liquide.

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, 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 sont assimilées 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

Ce poste contient essentiellement le fonds de réserve lié au contrat de cession de créances commerciales.

3.6.3 Actifs de gestion de trésorerie

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.

3.6.4 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.

3.6.5 Emprunts et dettes financières

Les dettes financières comprennent essentiellement :

- Les dettes résultant de l'émission d'un emprunt obligataire non coté dont les caractéristiques sont décrites en note 5.13 ;
- 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 au respect de ratios financiers classiques pour ce type de lignes.

3.6.6 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'intérêt 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 « instruments financiers : comptabilisation et évaluation ».

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 autres éléments du résultat global et la part inefficace immédiatement comptabilisée en résultat. Les profits et pertes associés qui ont été comptabilisés directement en autres éléments du résultat global 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 cumulé 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 nets 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, de souscription d'actions ou d'actions gratuites de performance sont accordées à certains salariés du Groupe. Conformément à la norme IFRS 2 « paiement fondé sur des actions », les options sont évaluées à leur juste valeur à la date d'octroi. Le Groupe utilise habituellement pour les valoriser les modèles « Black and Scholes », « Hull & White » ou « Monte Carlo » en fonction des caractéristiques de chaque plan.

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.

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.

Le Groupe détermine la charge (le produit) d'intérêts nets de la période sur le passif (l'actif) net au titre des prestations définies, en appliquant le taux d'actualisation utilisé au début de l'exercice pour évaluer les obligations au titre des prestations définies, au passif (à l'actif) net déterminé au début de l'exercice. Puis ce calcul prend en compte toute variation du passif (de l'actif) net au titre des prestations définies résultant du paiement de cotisations et du règlement de prestations au cours de la période. En conséquence, les intérêts nets sur le passif (l'actif) net au titre des prestations définies sont maintenant composés des éléments suivants:

- Coût financier relatif à l'obligation au titre des prestations définies ;
- Produits financiers générés par les actifs de régime ;
- Intérêt sur l'effet du plafonnement de l'actif.

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. Si le règlement intégral des indemnités n'est pas attendu dans les 12 mois suivants la date de clôture, elles sont actualisées.

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'acquise 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'acquise selon IAS 37 actuelle « provisions, passifs éventuels et actifs éventuels » 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 « produits des activités ordinaires ».

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 déterminé par comparaison des coûts engagés à la clôture aux coûts totaux prévus sur la durée du contrat. Les coûts totaux d'un contrat, et notamment ceux restant à encourir, font régulièrement l'objet d'un suivi et d'estimation afin de déterminer si le degré d'avancement du contrat et le niveau de marge à reconnaître nécessitent d'être révisés. 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 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 concerne principalement l'entité Hollandaise Between classée dans le secteur opérationnel « Between ».

Revenus locatifs provenant des immeubles de placement ou revenus de sous location
Les revenus locatifs provenant des immeubles de placement ou les revenus provenant de sous location partielle d'immeubles occupés par le Groupe, sont comptabilisés sur une base linéaire sur toute la durée de la location ou sous location. Ces revenus sont comptabilisés en réduction des coûts afférents aux immeubles concernés.

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 (CIR) et le crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE) 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-dessous ;
- Des éléments du résultat financier ;
- Des impôts courants et différés ;
- Du résultat net des sociétés mises en équivalence ;
- Du résultat des activités abandonnées.

3.16 Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits et charges opérationnels proviennent d'événements ou d'opérations inhabituels, anormaux et peu fréquents, significatifs au niveau de la performance consolidée tels que repris par la recommandation ANC 2013-03 du 7 novembre 2013.

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 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 de titres de filiales ;
- 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 ;
- La mise à la juste valeur des actifs destinés à être cédés selon la norme IFRS 5.

3.17 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, l'effet de désactualisation et/ou de changements d'hypothèses des compléments de prix restant à payer liés aux opérations de regroupements d'entreprises, 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.

Le résultat financier inclut aussi les intérêts nets déterminés au titre des régimes à prestations définies (cf.note 3.10.1).

3.18 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 ou en autres éléments du résultat global.

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 allégements 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 au titre des différences temporelles déductibles et des pertes fiscales ne sont comptabilisés que dans la mesure où le Groupe disposera de bénéfices futurs imposables sur lesquels les différences temporelles et les pertes fiscales correspondantes pourront être imputées. L'horizon considéré par le Groupe pour l'estimation des bénéfices futurs est de trois ans. 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 s'ils sont estimés pendant la période d'évaluation et sur la base des informations existantes à la date d'acquisition.

Suite à l'instauration de la contribution économique territoriale (CET) applicable aux sociétés françaises dans le cadre de la loi de Finances pour 2010, le Groupe a opté au 31 décembre 2009 pour la qualification de la composante cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) 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.

3.19 Secteurs opérationnels

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 membres du Directoire qui au sein du comité exécutif prennent les décisions stratégiques.

Le Groupe est organisé par région en fonction de différents critères assurant leur cohérence :

- Chiffre d'affaires de la région : chaque région est la somme de pays qui génèrent un certain niveau d'affaires ;
- Un point d'ancrage naturel pour la région (exemple : un « grand » pays et un certain nombre de pays plus « petits ») ou un équilibre approprié entre entités (un certain nombre de « petits » pays) ;
- Proximité géographique, linguistique et culturelle entre pays d'une même région ;
- Synergie des offres : saisir les opportunités de croissance en développant une synergie des offres (exemple : étendre une offre d'un pays à un autre d'une même région).

Les régions ainsi créées sont les suivantes :

- La région « **France** » regroupe les entités françaises ainsi que les centres de services au Maroc et en Espagne ;
- La région « **Europe du nord & Benelux** », consolide les entités anglaises, les pays scandinaves hors activités cédées, le Luxembourg, la Belgique et les Pays-Bas ;
- La région « **Europe centrale** » est constituée de l'Allemagne, de l'Autriche, de la Pologne et de la République Tchèque ;
- La région « **Reste du monde**» est constituée du Moyen-Orient, de l'Algérie, de l'Espagne (hors centres de services), de l'Italie, du Maroc (hors centres de services), du Mexique, de la Tunisie, de la Turquie et du Panama ;
- Le secteur « **Corporate & autres** » porte les activités du siège qui ne peuvent pas être allouées directement aux régions opérationnelles ainsi que les éléments résiduels des activités arrêtées (principalement l'outsourcing) ;
- Le secteur « **Entités cédées** » en 2017, comprend les activités cédées (Between). En 2016, ce secteur incluait les activités de Grimstad en Norvège, déconsolidées au 1er mai 2016 et de Devoteam Genesis, déconsolidées au 1er juillet 2016 ;
- La région « **Between**», en 2016, comprenait uniquement les activités de l'entité néerlandaise Between.

La définition des « plaques géographiques » 2016 et 2017 est présentée ci-dessous pour l'ensemble du périmètre.

Entités	Pays	31-déc-17	31-déc-16	Entités	Pays	31-déc-17	31-déc-16
Devoteam S.A.	France	France	France	Devoteam Communication	Luxembourg	Corporate & autres	Corporate & autres
Devoteam Consulting	France	France	France	Devoteam Nederland BV	Pays-bas	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux hors Between
Devoteam Outsourcing	France	Corporate & autres	Corporate & autres	Between Holding BV	Pays-bas	Entités cédées	Between
Exaprobe ECS	France	Corporate & autres	Corporate & autres	TMNS BV	Pays-bas	Europe du nord & Benelux	non applicable
S Team Management	France	France	France	Between Staffing Group	Pays-bas	Corporate & autres	non applicable
Inflexsys	France	Corporate & autres	Corporate & autres	Devoteam Middle East FZ LLC	Emirats arabes unis	Reste du monde	Reste du monde
Axance	France	France	France	Devoteam Fringes S.A.U	Espagne	Reste du monde	Reste du monde
RVR Parad	France	France	France	Keivox	Espagne	Corporate & autres	Corporate & autres
Shift by Steam	France	France	France	DPI	Espagne	Reste du monde	Reste du monde
Siticom	France	France	France	Drago Solution S.A.U	Espagne	Reste du monde	Reste du monde

Devoteam G Cloud	France	France	France	Softoro Development Center S.A.U	Espagne	Reste du monde	Reste du monde
Be Team	France	France	France	Devoteam Cloud Services	Espagne	Reste du monde	Reste du monde
Progis	France	Corporate & autres	Corporate & autres	My-G for work España	Espagne	Reste du monde	Reste du monde
Bengs	France	Corporate & autres	Corporate & autres	Voxpilot Limited	Irlande	Corporate & autres	Corporate & autres
Axance people	France	France	France	Devoteam Italie SRL	Italie	Reste du monde	Reste du monde
DBSE	France	France	France	Devoteam SARL	Maroc	Reste du monde	Reste du monde
Devoteam Digital Factory	France	France	France	Devoteam Services SARL	Maroc	Reste du monde	France
My-G	France	France	France	Devoteam Consulting Maroc	Maroc	Reste du monde	Reste du monde
Marflie	France	Corporate & autres	Corporate & autres	Devoteam Mexico	Mexique	Reste du monde	Reste du monde
Technologies & Opérations	France	France	France	Devomex Cloud Services	Mexique	Reste du monde	non applicable
Devoteam Customer Effectiveness	France	France	France	Drago Solutions Corp. PANAMA	Panama	Reste du monde	Reste du monde
Fi-makers	France	France	France	Devoteam SA	Pologne	Europe centrale	Europe centrale
Myfowo.com	France	Corporate & autres	non applicable	Devoteam s.r.o	Republique tchèque	Europe centrale	Europe centrale
Energy Dynamics	France	Corporate & autres	non applicable	Devoteam UK Limited	Royaume uni	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux hors Between
D2SI	France	France	non applicable	TMNS Digitisation Solutions Limited	Royaume uni	Europe du nord & Benelux	non applicable
D2SI Group	France	France	non applicable	Media-tel LLC	Russie	Corporate & autres	Corporate & autres
Devoteam nexDigital	France	France	non applicable	Devoteam A/S	Danemark	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux hors Between
Devoteam Consulting Algérie	Algerie	Reste du monde	Reste du monde	HNCO International	Danemark	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux hors Between
Devoteam Gmbh	Allemagne	Europe centrale	Europe centrale	HNCO Denmark	Danemark	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux hors Between
Siticom Gmbh	Allemagne	Europe centrale	Corporate & autres	Forretningssystemer ApS	Danemark	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux hors Between
Q-Partners Consulting & Management	Allemagne	Europe centrale	Europe centrale	Devoteam | Globicon	Danemark	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux hors Between
TMNS GmbH	Allemagne	Europe du nord & Benelux	non applicable	Fornebu Consulting AS	Norvège	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux hors Between
Devoteam Consulting Gmbh	Autriche	Europe centrale	Europe centrale	TMNS Empiry d.o.o.	Serbie	Europe du nord & Benelux	non applicable
Devoteam N/V	Belgique	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux hors Between	HNCO AB	Suède	Corporate & autres	Corporate & autres
DFSJ	Belgique	Corporate & autres	Corporate & autres	TMNS GmbH	Suisse	Europe du nord & Benelux	non applicable
Devoteam Consulting Belux	Belgique	Europe du nord & Benelux	non applicable	Devoteam Tunisie	Tunisie	Reste du monde	Reste du monde
Devoteam S.A.	Luxembourg	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux hors Between	Devoteam Information Technology and Consultancy A.S.	Turquie	Reste du monde	Reste du monde
Devoteam Consulting Holding	Luxembourg	Corporate & autres	Corporate & autres				

* Entités fusionnées dans Devoteam A/S Danemark.

Les informations sectorielles comparatives au titre de l'exercice 2016 ont été retraitées afin de correspondre à la nouvelle organisation des secteurs opérationnels.

Les principaux indicateurs de performance explicités ci-dessous sont utilisés par le Groupe dans son reporting interne et restent identiques à ceux de la clôture 2016 (cf. note 3.19 des états financiers 2016) :

- 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 des autres entités du Groupe. 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.

3.20 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 et les bons de souscription de parts de créateurs d'entreprise.

3.21 Actifs non courants détenus en vue de la vente

Les actifs non courants dont la cession a été décidée au cours de la période sont présentés sur une ligne séparée du bilan, dès lors que la cession est considérée comme hautement probable et qu'elle doit intervenir dans les douze mois.

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 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 destiné 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 courants 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 2017, comprennent les états financiers de Devoteam S.A et les comptes des sociétés contrôlées, directement ou indirectement, par le Groupe, ainsi que les sociétés sur lesquelles le Groupe détient une influence notable.

Les principales sociétés retenues dans le périmètre de consolidation du groupe Devoteam au 31 décembre 2017 sont détaillées ci-après. Les entités sans activité ne sont pas reprises ci-dessous.

Sociétés (SIREN)	Quote-part du capital détenu en % (1)		Méthode d'intégration	
	2017	2016	2017	2016
FRANCE				
Devoteam S.A.	Mère	Mère	Mère	Mère
Devoteam Consulting	80,20% (2)	100,00%	IG	IG
Devoteam Outsourcing	100,00%	100,00%	IG	IG
Exaprobe ECS	35,00%	35,00%	MEE	MEE
S Team Management	100,00% (3)	78,00%	IG	IG
Inflexsys	20,00%	20,00%	MEE	MEE
Axance	76,60% (4)	54,07%	IG	IG
RVR Parad	95,00%	95,00%	IG	IG
Shift by Steam	65,50% (5)	60,00%	IG	IG
Siticom	65,00%	65,00%	IG	IG
Devoteam G Cloud	100,00%	100,00%	IG	IG
Be Team	70,00%	70,00%	IG	IG
Progis	24,89%	24,89%	MEE	MEE
Bengs	0,00% (6)	25,00%	MEE	MEE
Axance people	76,60% (7)	45,96%	IG	IG
DBSE	73,33% (8)	90,00%	IG	IG
Devoteam Digital Factory	69,20% (9)	72,50%	IG	IG
My-G	100,00% (10)	72,00%	IG	IG
Marflie	100,00% (11)	45,00%	IG	IG
Technologies & Opérations	70,47% (12)	72,47%	IG	IG
Devoteam Customer Effectiveness	58,97% (13)	77,53%	IG	IG
Fi-makers	66,96% (14)	80,00%	IG	IG
Myfowo.com	96,63% (15)	0,00%	IG	NI
Energy Dynamics	34,86% (16)	0,00%	MEE	NI
D2SI	82,06% (17)	0,00%	IG	NI
D2SI Group	82,06% (18)	0,00%	IG	NI
Devoteam nexDigital	75,00% (19)	0,00%	IG	NI
ALGERIE				
Devoteam Consulting Algérie	0,00% (20)	80,00%	IG	IG
ALLEMAGNE				
Devoteam Gmbh	100,00%	100,00%	IG	IG
Siticom Gmbh	35,00% (21)	100,00%	IG	IG
Q-Partners Consulting & Management	88,30% (22)	70,00%	IG	IG
TMNS GmbH	80,00% (23)	0,00%	IG	NI
AUTRICHE				
Devoteam Consulting Gmbh	100,00%	100,00%	IG	IG
BENELUX				
Devoteam N/V	99,71%	99,71%	IG	IG
DFSJ	45,00%	45,00%	MEE	MEE
Devoteam Consulting Belux	60,00% (24)	0,00%	MEE	NI
Devoteam S.A. (Luxembourg)	100,00%	100,00%	IG	IG
Devoteam Consulting Holding	100,00%	100,00%	IG	IG
Devoteam Communication	100,00%	100,00%	IG	IG
Devoteam Nederland BV	80,00% (25)	100,00%	IG	IG
Between Holding BV	35,00% (26)	75,00%	MEE	IG
TMNS BV	80,00% (27)	0,00%	IG	NI
Between Staffing Group	35,00% (26)	0,00%	MEE	NI
EMIRATS ARABES UNIS				
Devoteam Middle East FZ LLC	76,00%	76,00%	IG	IG

Sociétés (SIREN)	Quote-part du capital détenu en % (1)		Méthode d'intégration	
	2017	2016	2017	2016
ESPAGNE				
Devoteam Fringes S.A.U	100,00%	100,00%	IG	IG
Keivox	35,01%	35,01%	MEE	MEE
DPI	67,50% (27)	60,00%	IG	IG
Drago Solution S.A.U	67,50% (27)	60,00%	IG	IG
Softoro Development Center S.A.U	67,50% (27)	60,00%	IG	IG
Devoteam Cloud Services	80,30%	80,30%	IG	IG
My-G for work España	100,00% (10)	72,00%	IG	IG
IRLANDE				
Voxpilot Limited	100,00%	100,00%	IG	IG
ITALIE				
Devoteam Italie SRL	20,00%	20,00%	IG	IG
MAROC				
Devoteam SARL	100,00%	100,00%	IG	IG
Devoteam Services SARL	100,00%	100,00%	IG	IG
Devoteam Consulting Maroc	75,00% (28)	56,25%	IG	IG
MEXIQUE				
Devoteam Mexico	99,00%	99,00%	IG	IG
Devomex Cloud Services	98,00% (29)	0,00%	IG	NI
PANAMA				
Drago Solutions Corp. Panama	67,50% (27)	60,00%	IG	IG
POLOGNE				
Devoteam SA (ex Wola Info SA)	61,59%	61,59%	IG	IG
REPUBLIQUE TCHEQUE				
Devoteam s.r.o	80,00%	80,00%	IG	IG
ROYAUME UNI				
Devoteam UK Limited	100,00%	100,00%	IG	IG
TMNS Digitisation Solutions Limited	80,00% (23)	0,00%	IG	NI
RUSSIE				
Media-tel LLC	32,50% (30)	25,00%	MEE	MEE
SCANDINAVIE				
Devoteam A/S	90,00% (31)	100,00%	IG	IG
HNCO International	0% (32)	100,00%	NI	IG
HNCO Denmark	0% (32)	100,00%	NI	IG
Forretningssystemer ApS	0% (32)	100,00%	NI	IG
Devoteam | Globicon	90,00% (33)	100,00%	IG	IG
Fornebu Consulting AS	100,00%	100,00%	IG	IG
SERBIE				
TMNS Empiry d.o.o.	80,00% (23)	0,00%	IG	NI
SUEDE				
HNCO AB	30,00%	30,00%	MEE	MEE
SUISSE				
TMNS GmbH	80,00% (23)	0,00%	IG	NI
TUNISIE				
Devoteam Tunisie	75,00%	75,00%	IG	IG
TURQUIE				
Devoteam Information Technology and Consultancty A.S. (ex Secura)	100,00%	100,00%	IG	IG

IG: Intégration Globale
MEE: Mise en équivalence
NI: Non intégré

(1) Correspond à la fraction du capital détenue directement ou indirectement par Devoteam SA.

(2) Cession de 19,80% du capital de Devoteam Consulting. La participation du groupe est dorénavant de 80,20%.

(3) Acquisition complémentaire de 22,00% de S'Team Management via la holding de détention Marflie.

(4) Acquisition complémentaire de 22,53% du capital de Axance. La participation est dorénavant de 76,60%.

(5) Acquisition complémentaire de 5,50% du capital de Shift by Steam. La participation est dorénavant de 65,50%.

(6) Cession de Bengs.

(7) Augmentation de la détention suite à l'acquisition complémentaire de Axance et acquisition de 100% des titres d'Axance People par la société Axance. La participation est dorénavant de 76,60%

(8) Cession de 16,67% du capital de DBSE (ex Devoteam Cloud Services). La participation est dorénavant de 73,33%.

(9) Cession de 3,30% du capital de Devoteam Digital Factory. La participation du groupe est dorénavant de 69,50%.

(10) Acquisition complémentaire de 28% du capital de My-G via une réduction du capital par apurement des pertes puis une augmentation du capital avec suppression du DPS. La participation est dorénavant de 100%.

(11) Acquisition complémentaire de 55,00% du capital de Marflie. La participation est dorénavant de 100,00%.

(12) Cession de 2% du capital de Technologies & Opérations. La participation du groupe est dorénavant de 70,47%.

(13) Diminution de la détention à 58,97% de Devoteam Customer Effectiveness suite à la cession de parts de Devoteam Consulting.

(14) Cession de 13,04% du capital de Fi-makers. La participation est dorénavant de 66,96%.

(15) Acquisition de 96,63% de MyFowo.com.

(16) Le Groupe détient une participation directe de 31,45% d'Energy Dynamics ainsi qu'une participation indirecte de 3,41% via MyFowo.com.

(17) Le Groupe détient 82,06% de D2SI via la société D2SI Group.

(18) Acquisition de 82,06% de D2SI Group au second semestre.

(19) Création de l'entité Devoteam nexDigital détenue à hauteur de 75% par le Groupe.

(20) Fermeture de Devoteam Consulting Algérie.

(21) Diminution de la détention à 35% de Siticom GmbH (ex Fontanet) suite à une augmentation de capital.

(22) Acquisition complémentaire de 18,30% du capital de Q-Partners par Devoteam GmbH. La participation est dorénavant de 88,30%.

(23) Le Groupe a acquis 80% de TMNS BV, société mère du Groupe TMNS.

(24) Création de l'entité Devoteam Consulting Belux détenue à hauteur de 60%.

(25) Cession de 20% du capital de Devoteam Nederland BV. La participation est dorénavant de 80%.

(26) Cession de 75% du capital de Between Holding BV et réinvestissement dans la holding de management Between Staffing Group à hauteur de 35%.

(27) Acquisition complémentaire de 7,50% du capital de DPI, société mère du groupe Drago.

(28) Augmentation de la détention suite à une réduction du capital par retrait des parts sociales non-libérées. La participation est désormais de 75%

(29) Acquisition de 98,00% de la société Devomex Cloud.

(30) Acquisition complémentaire de 7,5% du capital de Media-tel LLC. La participation du groupe est dorénavant de 32,5%

(31) Cession de 10% du capital de Devoteam A/S. La participation du groupe est dorénavant de 90%.

(32) HNCO international, HNCO Denmark et Forretningssystemer ApS absorbées par Devoteam A/S.

(33) Cession de 10% du capital de Devoteam | Globicon. La participation du groupe est dorénavant de 90%.

4.2 Mouvements de l'exercice

4.2.1 Acquisitions

Le Groupe a réalisé les acquisitions suivantes au cours de l'exercice 2017 :

- Le 21 mars, le Groupe a acquis 96,63% du capital de la société MyFowo.com, éditeur de logiciels apportant des solutions innovantes aux entreprises de services. MyFowo.com emploie 27 collaborateurs et a réalisé un chiffre d'affaires de 3,1 millions d'euros au titre de l'exercice clos au 31 décembre 2016. Cette acquisition a été consolidée à compter du 1er mars 2017.

- Le 7 juillet, le Groupe a acquis 80% du capital de la société hollandaise TMNS afin de renforcer sa position au Benelux, l'une des quatre régions clés de la stratégie Scale!. TMNS est spécialisée dans le conseil et l'intégration de solutions d'Enterprise Architect, d'API management et de DevOps, nécessaires à la transformation et à l'urbanisation du core IT pour permettre la digitalisation des activités. TMNS compte près de 200 collaborateurs et a réalisé un chiffre d'affaires de 18,9 millions d'euros au titre de l'exercice 2016 avec une rentabilité alignée avec celle du Groupe. Cette acquisition a été consolidée à compter du 1er juillet 2017.

- Le 14 octobre, le Groupe a acquis 82,06% du capital de la société D2SI, société française spécialiste du Cloud Public. Figurant parmi les leaders français des solutions Cloud d'Amazon Web Services, D2SI accompagne ses clients sur leurs enjeux d'automatisation, de modernisation et de développement applicatifs, ainsi que sur la mise en place de solutions big data. La société compte environ 100 collaborateurs pour un chiffre d'affaires de 13,2 millions d'euros en 2016. Cette acquisition a été consolidée à compter du 1er octobre 2017.

Actifs nets des sociétés acquises

En milliers d'euros	Myfowo	TMNS	D2SI
Actifs immobilisés	826	2 481	441
Clients et autres créances	1 163	9 010	4 558
Trésorerie et équivalents de trésorerie	83	305	1 628
Provisions courantes et non courantes	(27)	-	(81)
Provisions pour engagements de retraite	-	-	(26)
Fournisseurs et autres dettes	(2 110)	(7 314)	(3 131)
Actifs et passifs nets (après ajustements JV)	**(65)**	**4 482**	**3 389**

Goodwill

Le goodwill résultant des acquisitions a été calculé comme suit :

En milliers d'euros	Myfowo	TMNS	D2SI
Contrepartie transférée dans le cadre de la prise de contrôle	42	11 033	11 078
- Dont contrepartie transférée éventuelle	-	-	-
Participation ne donnant pas le contrôle évaluée en quote-part des actifs nets identifiables comptabilisés	(2)	896	608
Juste valeur de la participation précédemment acquise	-	-	-
Moins juste valeur des actifs nets identifiables	65	(4 482)	(3 389)
Goodwill	**106**	**7 447**	**8 297**

Les frais connexes liés à ces acquisitions se sont élevés à 223 milliers d'euros et sont comptabilisés en « autres charges opérationnelles courantes ».

La nature de l'activité du Groupe entraîne la reconnaissance de goodwills significatifs. En effet, lors d'un regroupement d'entreprise, le Groupe acquiert principalement du capital humain.

Comptabilité d'acquisition et période d'évaluation
Au cours de la période, le Groupe a finalisé l'affectation du prix d'acquisition du groupe Herbert Nathan & Co ainsi que des sociétés Globicon et Q-Partners Consulting und Management GmbH réalisées en 2016. Cette finalisation n'a pas eu d'incidence sur les valeurs attribuées au 31 décembre 2016.

L'allocation des prix d'acquisition des sociétés acquises en 2017 a donné lieu à la reconnaissance :

- d'actifs incorporels liés à des relations commerciales sur les entités TMNS et MyFowo pour un montant de 2 012 milliers d'euros (1 478 milliers d'euros nets d'impôts différés) amortis sur une durée de 5 ans. L'amortissement comptabilisé au titre de l'exercice s'élève à 316 milliers euros ;
- d'impôts différés actifs sur report déficitaires sur les entités MyFowo et D2SI pour un montant de 328 milliers d'euros.

Informations à périmètre comparable
L'impact sur les états financiers 2017 des entrées de périmètre (acquisitions et prises de contrôle de participations) réalisées en 2017 est présenté ci-après :

En milliers d'euros	Opérations de 2017
Chiffres d'affaires	17 255
Résultat opérationnel courant	1 881
Résultat net	871
Total actif	14 414
Variation du besoin en fonds de roulement	293

Suite à des opérations de restructuration interne au Danemark, l'impact des entrées de périmètres réalisées en 2016 sur les états financiers 2017 n'est pas identifiable.

4.2.2 Cessions

En décembre 2017, le Groupe a cédé 40% du capital aux actionnaires minoritaires de la société Between, filiale d'intermédiation en Hollande, conservant ainsi 35% du capital de la société. Between était un segment opérationnel du Groupe et en application de la norme IFRS 5, les produits et charges nets liés à cette activité ont été retraités dans le compte de résultat consolidé du Groupe à compter du 30 juin 2017 et sont présentés sur la ligne « Résultat des activités abandonnées, net d'impôt ». Cette activité représentait en 2016 un chiffre d'affaires de 77,1 millions d'euros pour un résultat opérationnel de 1,7 millions d'euros. Cette opération a généré une plus-value de cession, nette des frais inhérent à la vente, de 1,6 millions d'euros (y compris la mise à la juste valeur de la quote-part conservée) comptabilisés en « résultat des activités abandonnées, net d'impôt ». Cette entité a été déconsolidée au 1er octobre 2017.

L'impact de Between est présenté à la note 6.8.

4.3 Actifs détenus en vue de la vente

Au 31 décembre 2017, le Groupe est en discussion avancée pour la cession de ses filiales Shift by S'team en France et Devoteam Maroc.
Shift by S'team compte environ une soixantaine de collaborateurs et a réalisé un chiffre d'affaires de 8,8 millions d'euros alors que Devoteam Maroc compte une centaine de collaborateurs et a réalisé un chiffre d'affaires de 6,2 millions d'euros au titre de l'exercice 2017.

A la clôture de l'exercice, le Groupe présente donc lesdites activités en actifs destinés à être cédés. Les actifs et les passifs de ces activités, après mise à la juste valeur, se décomposent comme suit :

ACTIF (*Montants en milliers d'euros*)	Shift by S'team	Devoteam Maroc	Total au 31 décembre 2017
Goodwill	-	-	-
Autres Immobilisations incorporelles	0	1	2
Immobilisations corporelles	70	37	107
Actifs financiers non courants	20	149	169
Impôts différés actifs	4	23	27
TOTAL DES ACTIFS NON COURANTS	**94**	**211**	**304**
Créances Clients	1 546	2 787	4 332
Autres Créances	94	258	352
Créances d'impôt exigible	-	24	24
Trésorerie et Equivalents de Trésorerie	1 745	94	1 839
TOTAL DES ACTIFS COURANTS	**3 385**	**3 163**	**6 548**
Actifs non courants destinés à être cédés	**3 479**	**3 373**	**6 852**

PASSIF (*Montants en milliers d'euros*)	Shift by S'team	Devoteam Maroc	Total
Provisions non courantes	-	33	33
Provisions pour engagements de retraite	15	-	15
TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS	**15**	**33**	**48**
Dettes fournisseurs	459	1 348	1 807
Dettes fiscales et sociales	1 371	962	2 333
Dettes d'impôt exigible	203	30	233
Autres passifs	90	-	90
TOTAL DES PASSIFS COURANTS	**2 123**	**2 340**	**4 463**
Passifs non courants destinés à être cédés	**2 138**	**2 373**	**4 512**

La mise à la juste valeur de ces actifs a entraîné la constatation d'une perte de valeur de l'entité Devoteam Maroc pour 823 milliers d'euros comptabilisée en « Autres charges opérationnelles » en contrepartie d'une réduction des actifs courants.

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

5.1 Goodwills

En milliers d'euros	31 décembre 2016	Acquisitions / Dépréciations	Autres	Cessions	Ecart de conversion	31 décembre 2017
Goodwill	92 121	15 850	82	(5 722)	(423)	101 908
Pertes de valeur	(10 966)	(1 960)	-	2 957	(148)	(10 117)
Goodwill net	**81 154**	**13 890**	**82**	**(2 765)**	**(571)**	**91 791**

Les goodwills nets ont augmenté de 10 637 milliers d'euros en 2017, cette variation provient principalement :

- De l'augmentation du goodwill pour 15 850 milliers d'euros, liée à la prise de contrôle du groupe TMNS basé aux Pays-Bas pour 7 447 milliers d'euros (UGT Netherlands) et de la société D2SI en France pour 8 297 milliers d'euros ;
- De l'augmentation du goodwill de la Turquie lié à la mise à la juste valeur du Put sur intérêt minoritaires pour 82 milliers d'euros ;
- De la sortie du goodwill de Between aux Pays-Bas pour 2 765 milliers d'euros suite à la perte de contrôle de cette entité ;
- De la constatation de pertes de valeur de l'UGT Devoteam Netherlands pour -972 milliers d'euros et de Siticom GmbH en Allemagne pour -882 milliers d'euros. Ces pertes de valeur se justifiant par des perspectives de croissance et de rentabilité moins élevées que prévu ;
- Des effets de change constatés principalement sur Devoteam UK pour -50 milliers d'euros, l'UGT Scandinavie pour -267 milliers d'euros et sur la Turquie pour -241 milliers d'euros.

Au 31 décembre 2016, les mouvements étaient les suivants :

En milliers d'euros	31 décembre 2015	Acquisitions / Dépréciations	Autres	Cessions	Ecart de conversion	31 décembre 2016
Goodwill	86 714	10 951	(1 204)	(3 992)	(348)	92 121
Pertes de valeur	(9 993)	(1 121)	-	-	147	(10 966)
Goodwill net	**76 721**	**9 829**	**(1 204)**	**(3 992)**	**(201)**	**81 154**

La perte de valeur de l'exercice 2016 concernait l'UGT Devoteam Maroc pour -606 milliers d'euros et l'UGT Devoteam Netherlands pour -515 milliers d'euros et était motivée par des perspectives de croissance et de rentabilité moins élevées que prévu.

Les goodwills détaillés par UGT au 31 décembre 2017 et 2016 se répartissent comme suit :

En milliers d'euros	31 décembre 2017			31 décembre 2016		
Goodwill	**Goodwill brut**	**Perte de valeur cumulée**	**Goodwill net**	**Goodwill brut**	**Perte de valeur cumulée**	**Goodwill net**
UGT Scandinavie (1)	24 693	-	24 693	24 974	-	24 974
UGT Allemagne (1)	14 401	(2 049)	12 352	15 811	(2 049)	13 762
Devoteam Consulting France	8 405	-	8 405	8 405	-	8 405
Devoteam UK	8 449	(946)	7 503	8 499	(946)	7 553
UGT Netherlands (1)	13 916	(1 533)	12 382	6 468	(562)	5 907
UGT G Cloud (France) (1)	5 911	-	5 911	5 911	-	5 911
D2SI (France)	8 297	-	8 297	-	-	-
UGT Belux (1)	5 527	-	5 527	5 527	-	5 527
Between (Pays-Bas)	-	-	-	2 765	-	2 765
Autres goodwills nets < à 2 200 milliers d'euros	12 309	(5 588)	6 720	13 760	(7 409)	6 351
Total	**101 908**	**(10 117)**	**91 791**	**92 121**	**(10 966)**	**81 154**

(1) Détails des entités en note 3.2.

Clause de complément de prix

Au 31 décembre 2017, l'engagement comptabilisé concernant les clauses de compléments de prix « earn out » est de 3 159 milliers d'euros (contre 4 210 milliers d'euros au 31 décembre 2016) et concerne les sociétés HNCO, Q-Partners GmbH et Devoteam G Cloud (anciennement gPartner).

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 2017 et 2016 pour déterminer la valeur recouvrable sont détaillées ci-dessous par zone géographique où exerce le Groupe :

Hypothèses clés 2017	Taux d'actualisation	Taux de croissance long terme	Taux de rentabilité normatif (1)
France	7,70%	2%	entre 3% et 10%
Autres pays européens	7,40% à 9,70%	2%	entre 7% et 9%
Moyen-Orient	8,20% à 11,70%	2,50%	entre 6% et 9%
Afrique du Nord	10,90% à 11,00%	2,50%	entre 4% et 9%

(1) EBIT long terme.

Hypothèses clés 2016	Taux d'actualisation	Taux de croissance long terme	Taux de rentabilité normatif (1)
France	8,10%	2%	entre 8% et 10%
Autres pays européens	7,90% à 10,10%	2%	entre 1,75% (2) et 9%
Moyen-Orient	8,80% à 12,40%	2,50%	entre 6% et 9%
Afrique du Nord	11,20% à 11,50%	2,50%	entre 4% et 9%

(1) EBIT long terme.
(2) 1,75% pour l'UGT Between Holding spécialisée dans le « sourcing » de professionnels IT.

Les hypothèses clés ont été déterminées de la manière suivante :

- Taux d'actualisation : il a été déterminé par un cabinet indépendant sur la base de moyennes observées sur les dix dernières années concernant la prime de risque et sur les 5 dernières années concernant le béta. Le taux sans risque correspond à la moyenne des dix dernières années de l'OAT 10 ans (obligation assimilable du trésor) ;
- 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 des prévisions OCDE confirmé par 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 n'aurait eu aucun impact sur les résultats du groupe ;
- Une baisse de 0,5 point du taux de croissance à l'infini n'aurait eu aucun impact sur les résultats du groupe ;
- Une baisse de 0,5 point du taux de rentabilité normatif n'aurait eu aucun impact sur les résultats du groupe.

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 et en ligne avec les attentes du management.

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

- Une baisse de 1 point de croissance du chiffre d'affaires n'aurait eu aucun impact sur les résultats du groupe ;
- Une baisse de 1 point de la marge d'exploitation n'aurait eu aucun impact sur les résultats du groupe ;
- Une combinaison des deux baisses ci-dessus n'aurait eu aucun impact sur les résultats du groupe.

Aucune UGT ne présente de valeur recouvrable proche de leur valeur comptable à la clôture de l'exercice 2017 (hors UGT dépréciés sur la période et comptabilisées à la valeur recouvrable).

5.2 Immobilisations incorporelles

Les principaux mouvements enregistrés sur l'exercice 2017 se résument comme suit :

En milliers d'euros	Logiciels et marques	Autres immobilisations incorp.	Total
Valeur brute			
Au 1er janvier 2017	6 508	7 988	14 496
Variation de périmètre (1)	44	1 575	1 619
Reclassement IFRS 5	-	(6)	(6)
Acquisitions de l'exercice (2)	64	35	99
Cessions de l'exercice	-	0	0
Reclassement et mise au rebut	(21)	(439)	(460)
Ecart de conversion	17	5	22
Au 31 décembre 2017	**6 611**	**9 159**	**15 770**
Amort. et pertes de valeur cumulés			
Au 1er janvier 2017	(6 068)	(6 871)	(12 939)
Variation de périmètre	(20)	383	362
Reclassement IFRS 5	-	4	4
Dotations nettes	(222)	(899)	(1 122)
Diminution	-	-	-
Reclassement et mise au rebut	26	434	460
Ecart de conversion	(16)	(7)	(24)
Au 31 décembre 2017	**(6 301)**	**(6 957)**	**(13 258)**
Valeur nette au 31 décembre 2017	**311**	**2 202**	**2 513**
Dont valeur nette au 31 décembre 2017 des locations financement	-	73	73

(1) Correspond principalement aux relations commerciales du groupe TMNS et de l'entité MyFowo.com d'une valeur brute de 2 012 milliers d'euros ainsi qu'à la sortie de Between.
(2) Correspond principalement à des investissements réalisés par le Groupe pour des logiciels et des licences.

Les principaux mouvements enregistrés sur l'exercice 2016 se résument comme suit :

En milliers d'euros	Logiciels et marques	Autres immobilisations incorp.	Total
Valeur brute			
Au 1er janvier 2016	6 316	9 389	15 705
Variation de périmètre (1)	4	55	59
Acquisitions de l'exercice (2)	386	101	487
Cessions de l'exercice	(123)	(83)	(206)
Reclassement et mise au rebut	(59)	(1 478)	(1 537)
Ecart de conversion	(15)	4	(11)
Au 31 décembre 2016	**6 508**	**7 988**	**14 496**
Amort. et pertes de valeur cumulés			
Au 1er janvier 2016	(5 934)	(7 481)	(13 415)
Variation de périmètre	(3)	(32)	(34)
Dotations nettes	(300)	(819)	(1 119)
Diminution	69	43	112
Reclassement et mise au rebut	85	1 421	1 506
Ecart de conversion	15	(4)	11
Au 31 décembre 2016	**(6 068)**	**(6 871)**	**(12 939)**
Valeur nette au 31 décembre 2016	**440**	**1 117**	**1 557**
Dont valeur nette au 31 décembre 2016 des locations financement	-	248	248

(1) Correspond principalement à l'entrée de périmètre du groupe HNCO et Globicon ainsi qu'à la sortie de Devoteam Genesis.
(2) Correspond principalement à des investissements réalisés par le Groupe pour des logiciels et des licences, et à des dépenses liées à l'ERP pour 94 milliers d'euros.

5.3 Immobilisations corporelles

Les principaux mouvements enregistrés sur l'exercice 2017 se résument comme suit :

En milliers d'euros	Terrains et constructions	Installations, aménagements et agencements	Matériel et mobilier de bureau et informat.	Autres immob. corporelles	Total
Valeur brute					
Au 1er janvier 2017	1 042	6 244	14 549	1 179	23 015
Variation de périmètre (1)	-	193	462	129	783
Reclassement IFRS 5	-	(58)	(338)	-	(396)
Acquisitions de l'exercice (2)	15	546	2 132	10	2 702
Cessions de l'exercice	-	-	(133)	(81)	(214)
Reclassement et mise au rebut	-	(231)	(1 169)	(114)	(1 513)
Ecart de conversion	(45)	(95)	(151)	(10)	(300)
Au 31 décembre 2017	**1 012**	**6 599**	**15 353**	**1 114**	**24 078**
Amort. et pertes de valeur cumulés					
Au 1er janvier 2017	(375)	(4 995)	(11 295)	(879)	(17 544)
Variation de périmètre	-	(69)	(350)	(56)	(475)
Reclassement IFRS 5	-	13	275	-	288
Dotations nettes	(335)	(708)	(1 671)	(68)	(2 781)
Diminution	-	0	20	80	99
Reclassement et mise au rebut	245	428	1 324	55	2 052
Ecart de conversion	29	79	128	3	239
Au 31 décembre 2017	**(436)**	**(5 251)**	**(11 569)**	**(866)**	**(18 123)**
Valeur nette au 31 décembre 2017	**575**	**1 347**	**3 784**	**248**	**5 955**
Dont valeur nette au 31 décembre 2017 des locations financement	-	-	-	34	34

(1) Correspond principalement aux entrées de périmètre de groupe TMNS ainsi qu'à la sortie de Between.
(2) Correspond principalement à des achats d'équipements informatiques dans le cadre de la « digitalisation » du siège social et à des aménagements de locaux.

Les principaux mouvements enregistrés sur l'exercice 2016 se résument comme suit :

En milliers d'euros	Terrains et constructions	Installations, aménagements et agencements	Matériel et mobilier de bureau et informat.	Autres immob. corporelles	Total
Valeur brute					
Au 1er janvier 2016	1 047	6 030	16 275	1 500	24 852
Variation de périmètre (1)	-	-	-697	-338	-1 035
Acquisitions de l'exercice (2)	317	412	2 674	127	3 531
Cessions de l'exercice (3)	-336	-187	-2 590	-66	-3 178
Reclassement et mise au rebut	-	-30	(1 004)	-43	(1 077)
Ecart de conversion	14	19	-110	-1	-77
Au 31 décembre 2016	**1 042**	**6 244**	**14 549**	**1 179**	**23 015**
Amort. et pertes de valeur cumulés					
Au 1er janvier 2016	-606	-4 655	-14 145	-1 200	-20 607
Variation de périmètre	-	-	705	329	1 033
Dotations nettes	-341	-713	-1 193	-115	-2 362
Diminution (3)	336	176	2 183	58	2 754
Reclassement et mise au rebut	245	212	1 051	43	1 551
Ecart de conversion	-9	-15	104	5	86
Au 31 décembre 2016	**-375**	**-4 995**	**-11 295**	**-879**	**-17 544**
Valeur nette au 31 décembre 2016	**667**	**1 249**	**3 254**	**300**	**5 471**
Dont valeur nette au 31 décembre 2016 des locations financement	-	-	-	42	42

(1) Correspond principalement à l'entrée de périmètre du groupe HNCO et Q-Partners GmbH ainsi qu'à la sortie de Devoteam Genesis.
(2) Correspond principalement à des achats d'équipements informatiques dans le cadre de la « digitalisation » du siège social et à des aménagements de locaux.
(3) Les cessions de la période sont liées principalement au transfert d'immobilisations suite à l'expiration du contrat d'outsourcing avec Pierre Fabre SA.

5.4 Actifs financiers non courants

En milliers d'euros	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Prêts, cautionnements et autres créances	2 131	2 198
Autres actifs financiers	803	737
Total	**2 934**	**2 935**

Les actifs financiers non courants comprennent principalement des dépôts de garantie pour une valeur nette de 2 075 milliers d'euros (contre 2 140 milliers d'euros à fin 2016). Les autres actifs financiers non courants correspondent essentiellement à des avances de trésorerie aux entreprises associées.

5.5 Participations mises en équivalence

En milliers d'euros	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Participations dans les entreprises associées	3 508	900

La variation s'explique essentiellement par la cession de Bengs et par la perte de contrôle de Between au cours de l'exercice. A compter du 1er Octobre 2017, Between est consolidé selon la méthode de la mise en équivalence.

Les informations financières ci-dessous concernent les participations mises en équivalence : Keivox (Espagne), Inflexsys (France), DFSJ (Belgique), Between Staffing Group B.V. (Pays-Bas), HNCO AB (Suède) Media-Tel LLC (Russie), Progis, Energy Dynamics et Exa ECS (France).

En milliers d'euros Valeurs comptabilisées	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Actifs non courants	1 901	1 537
Actifs courants	9 702	7 974
Passifs non courants	849	1 959
Passifs courants	5 317	5 488
Actifs nets 100%	5 437	2 064
Actifs nets, part du Groupe	3 455	678
Goodwill	53	53
Autres	-	169
Valeur comptable des intérêts dans l'entreprise associée	3 508	900
Produits	14 662	15 071
Résultat après impôts des activités poursuivies	442	745
Autres éléments du résultat global 100%	-	-
Résultat global total 100%	442	745
Résultat global total part du Groupe	70	132

5.6 Immeuble de placement

Actifs *En milliers d'euros*	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Immeubles de placement évalués au coût amorti	1 370	1 827
Immeubles de placement évalués à la juste valeur	-	-
Total	**1 370**	**1 827**

Dans le cadre de la cessation de son activité d'outsourcing sur le site de Castres, le Groupe a procédé, en 2015, au reclassement d'un ensemble immobilier au poste « immeuble de placement ». Ce reclassement a été effectué à la valeur nette comptable, le Groupe n'étant pas en mesure de déterminer de façon fiable la juste

valeur de cet ensemble immobilier en raison notamment d'une absence de transactions comparables sur la zone pour des biens similaires. Ainsi, l'ensemble immobilier reste évalué au coût amorti jusqu'à sa sortie.

Cet ensemble immobilier est composé d'un bâtiment à usage de bureaux d'une surface totale de 4 122m² et d'un Datacenter d'une surface de 894m². L'ensemble est amorti linéairement sur une durée de 15 ans.

Le tableau ci-dessous synthétise les valeurs comptables de l'ensemble :

En milliers d'euros	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Valeur brute	5 955	5 955
Cumul des amortissements	(4 585)	(4 128)
Valeur nette comptable	**1 370**	**1 827**

L'ensemble immobilier a généré des produits de sous location à hauteur de 520 milliers d'euros et des charges opérationnelles à hauteur de 661 milliers d'euros.

5.7 Autres actifs et passifs non courants

Actifs En milliers d'euros	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Autres	254	272
Total	**254**	**272**

Les autres actifs non courants correspondent principalement à des charges constatées d'avance à long terme comptabilisées chez Devoteam Belgique pour 158 milliers euros.

Passifs En milliers d'euros	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Autres passifs non courants	8 110	4 712
Produits constatés d'avance	-	-
Total	**8 110**	**4 712**

Les autres passifs non courants se décomposent comme suit :

- Dettes d'earn-out pour 2 478 milliers d'euros dont 1 901 milliers d'euros pour le groupe HNCO et 565 milliers d'euros pour Devoteam G Cloud ;
- Dette liée à une option de vente (Put option) sur l'entité TMNS pour 4 508 milliers d'euros ;
- Dette non courante liée aux indemnités obligatoires en cas de départs des collaborateurs en Italie (TFR – traitement de fin de rapport) pour 668 milliers d'euros ;
- Dette non courante liée à la partie différée du prix d'acquisition de Globicon pour 218 milliers d'euros.

5.8 Autres actifs et passifs courants

Actifs En milliers d'euros	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Créances clients	176 025	163 599
Créances fiscales et sociales	9 327	7 890
Créances d'impôt courantes	14 570	11 794
Autres créances courantes	5 671	1 462
Charges constatées d'avance	18 027	20 436
Total	**223 619**	**205 182**

Créances clients

L'augmentation du poste créances clients est principalement liée à l'effet de la croissance organique notamment en France pour 18 007 milliers d'euros et en Allemagne pour 3 602 milliers d'euros, à l'entrée de périmètre du groupe TMNS pour 10 584 milliers d'euros, partiellement compensés par la sortie de périmètre de Between pour 17 585 milliers d'euros et par le reclassement de Devoteam Maroc et Shift by S'team en activités destinées à la vente pour 4 332 milliers d'euros.

Au 31 décembre 2017, le délai de règlement du Groupe (DSO) s'établit à 61 jours contre 57 jours au 31 décembre 2016 après retraitement de Between.

Calcul du délai moyen de règlement client (DSO)

(montants en milliers d'euros sauf nombre de jours)	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Créances clients HT	166 154	150 928
Clients créditeurs et produits constatés d'avance	-58 661	-53 705
Position clients nette HT	**107 493**	**97 223**
Chiffre d'affaires HT Q4	158 674	149 505
DSO (en jours)*	**61**	**59**

*Impacts du factoring & IFRS 5 neutralisés

Créances d'impôt exigible

Les créances d'impôts exigibles incluent une augmentation des créances de CIR (crédit impôt recherche) et de CICE (crédit d'impôt compétitivité emploi) sur l'exercice pour un montant total de 5 401 milliers d'euros sur le périmètre français compensée par le remboursement de créances de CIR et de CICE des exercices antérieurs pour 2 294 milliers d'euros.

Autres créances courantes

Les autres créances incluent la partie différée du prix de cession de Between pour 2 338 milliers d'euros (encaissée en janvier 2018) et Bengs pour 1 295 milliers d'euros.

Charges constatées d'avance

La variation de ce poste est en lien avec l'activité opérationnelle du Groupe.

Passifs (hors provisions courantes, emprunts et dettes financières court terme) En milliers d'euros	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Dettes fournisseurs	40 285	64 636
Dettes fiscales et sociales	98 832	80 044
Dettes d'impôt exigible	3 785	3 573
Dettes sur acquisition d'immobilisations	2	10
Autres dettes courantes	10 858	10 046
Produits constatés d'avance	52 782	48 874
Total	**206 543**	**207 183**

Dettes fournisseurs

La variation des dettes fournisseurs correspond essentiellement la sortie de Between pour 27 905 milliers d'euros partiellement compensée par l'augmentation en France pour 2 705 milliers d'euros.

Dettes fiscales et sociales

Les dettes fiscales et sociales augmentent de 18 788 milliers d'euros notamment en France pour 11 732 milliers d'euros. La variation est en partie liée aux effets de périmètre liés à l'acquisition du groupe TMNS pour 3 440 milliers d'euros et de l'entité D2SI en France pour 3 279 milliers d'euros.

Les autres dettes courantes

Les autres dettes courantes s'élèvent à 10 858 milliers d'euros et se décomposent comme suit :

- Clients créditeurs et avoirs à établir clients pour 6 949 milliers d'euros (contre 5 798 milliers d'euros à fin 2016), principalement sur les entités françaises pour 5 146 milliers d'euros et sur Devoteam Danemark pour 1 682 milliers d'euros ;
- Dettes courantes d'earn-out et put sur minoritaires d'un montant total de 2 483 milliers d'euros (contre 2 537 milliers d'euros en 2016) relatif aux acquisitions ;
- Une dette résiduelle de 295 milliers d'euros dans le cadre d'un projet européen chez Devoteam GmbH en Allemagne ;
- La part courante des prix d'acquisition différés pour 225 milliers d'euros.

Produits constatés d'avance

L'augmentation de ce poste est liée à la croissance de l'activité opérationnelle du Groupe.

5.9 Autres actifs financiers courants et trésorerie nette

Autres actifs financiers courants

Ce poste comprend essentiellement un dépôt de garantie dans le cadre du contrat de cession de créances commerciales pour 1 655 milliers d'euros (contre 2 642 milliers d'euros fin 2016) et des prêts et cautionnements court terme pour 111 milliers d'euros (contre 121 milliers d'euros à fin 2016).

Trésorerie nette

La trésorerie figurant dans le tableau des flux de trésorerie est composée de la trésorerie et équivalents de trésorerie (placements à court terme et banques), diminués des découverts bancaires.

La trésorerie nette comprend la trésorerie, telle que définie ci-dessus, ainsi que les actifs de gestion de trésorerie (actifs présentés séparément dans l'état de la situation financière du fait de leurs caractéristiques), diminués des dettes financières à court et long terme, et tient également compte, le cas échéant, de l'impact des instruments de couverture lorsqu'ils se rapportent à des dettes financières et à des actions propres.

En milliers d'euros	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Placements financiers court terme	145	10 287
Banques	82 095	81 747
Découverts bancaires (passif)	(2 652)	(1 020)
Trésorerie	**79 587**	**91 013**
Actifs de gestion de trésorerie (1)	**346**	**1 670**
Emprunts obligataires	(29 811)	(29 762)
Dettes liées aux contrats de locations-financement	(101)	(848)
Dettes bancaires ou assimilées et autres dettes financières	(996)	(1 155)
Dettes financières à long terme	**(30 908)**	**(31 765)**
Emprunts obligataires	(446)	(446)
Dettes liées aux contrats de locations-financement	(752)	(836)
Dettes bancaires ou assimilées et autres dettes financières	(336)	(171)
Dettes financières à court terme	**(1 534)**	**(1 453)**
Total dettes financières (2)	**(32 442)**	**(33 217)**
Instruments dérivés	**-**	-
Trésorerie nette	**47 491**	**59 466**
dont trésorerie nette des activités destinées à être cédées	**1 841**	**15 207**

(1) Les actifs de gestion de trésorerie comprennent :

- Des dépôts bancaires à terme d'une durée initiale supérieure à 3 mois pour 0 milliers d'euros (contre 1 330 milliers d'euros à fin 2016) ;
- 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). La valeur au bilan au 31 décembre 2017 s'élève à 346 milliers d'euros à (contre 340 milliers d'euros fin 2016).

(2) Le détail de la dette financière est reporté à la note 5.13.

La trésorerie détenue dans des pays soumis à un mécanisme de contrôle des changes s'élève à 199 milliers d'euros.

Les principales variations de la trésorerie du Groupe sont décrites à la note 7.

5.10 Impôts différés actifs et passifs

Impôts différés reconnus

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

En milliers d'euros	31-déc-16	Comptabilisé en résultat	Ecart de conversion	OCI*	Variation périmètre	Autres	31-déc-17	31-déc-17	
								Actifs	Passifs
Indemnités de départ à la retraite	1 049	101	-	(43)	-	(10)	1 097	1 097	-
Provisions diverses	1 432	238	5	-	-	20	1 695	1 696	(1)
Autres différences temporelles	813	(195)	(2)	-	4	205	827	1 149	(322)
Reports déficitaires activés	1 886	(917)	1	-	343	-	1 313	1 313	(0)
Relation clientèle	(157)	158	0	-	(535)	2	(532)	-	(532)
Actions propres	(862)	1 423	-	(561)	-	-	(0)	-	(0)
Locations-financement	(148)	(67)	-	-	-	(3)	(218)	1	(219)
Annulation fonds de commerce	(589)	(46)	20	-	-	299	(316)	168	(484)
Autres	2 179	(134)	(4)	-	-	(462)	1 580	1 838	(258)
TOTAL	**5 603**	**561**	**20**	**(604)**	**(187)**	**52**	**5 446**	**7 263**	**(1 816)**

* « Other comprehensive income » ou autres éléments du résultat global.

En milliers d'euros	31-déc-15	Comptabilisé en résultat	Ecart de conversion	OCI*	Variation périmètre	Autres	31-déc-16	31-déc-16	
								Actifs	Passifs
Indemnités de départ à la retraite	816	119	(4)	150	-	(32)	1 049	1 049	-
Provisions diverses	1 215	180	1	-	-	36	1 432	1 434	(2)
Autres différences temporelles	536	274	-	-	-	3	813	920	(107)
Reports déficitaires activés	3 734	(1 842)	(6)	-	-	-	1 886	1 886	-
Relation clientèle	(249)	92	(0)	-	-	-	(157)	-	(157)
Actions propres	(862)	237	-	(237)	-	-	(862)	-	(862)
Locations-financement	(89)	(61)	-		-	2	(148)	3	(151)
Annulation fonds de commerce	(661)	4	79		-	(11)	(589)	25	(614)
Autres	1 608	573	3		-	(5)	2 179	2 433	(254)
TOTAL	**6 047**	**(423)**	**73**	**(88)**	**-**	**(7)**	**5 603**	**7 750**	**(2 147)**

* « Other comprehensive income » ou autres éléments du résultat global.

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 2017 sont Devoteam SA (mère de l'intégration fiscale), Devoteam G Cloud, Devoteam Outsourcing et RVR Parad.

Le Groupe a reconnu un impôt différé actif sur ses déficits fiscaux reportables à hauteur de 1 313 milliers d'euros essentiellement en France pour 467 milliers d'euros, en Allemagne pour 591 milliers d'euros et au Luxembourg pour 116 milliers d'euros. Ils représentent respectivement 30%, 34%, et 66% 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.

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

En milliers d'euros	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Résultat	561	(423)
Ecarts de conversion	20	73
Autres éléments du résultat global	(43)	150
Variations de périmètre	(187)	-
Autres	(508)	(253)
Total	**(157)**	**(454)**

Echéancier des impôts différés avant compensation :

En milliers d'euros	31 décembre 2017			31 décembre 2016		
	Total	Moins d'un an	Plus d'un an	Total	Moins d'un an	Plus d'un an
Impôts différés actif	7 262	2 934	4 328	7 750	2 693	5 057
Impôts différés passif	1 816	709	1 107	2 147	560	1 587
Impôts différés nets	**5 446**	**2 225**	**3 221**	**5 603**	**2 133**	**3 470**

Impôts différés non reconnus

Le Groupe possède dans différentes juridictions fiscales des déficits fiscaux reportables. Les impôts différés relatifs à ces déficits fiscaux 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	2017	2016
Reports déficitaires non reconnus	12 120	12 645

Ces déficits fiscaux non reconnus au 31 décembre 2017 concernent principalement l'entité Devoteam SA Pologne pour 2 853 milliers d'euros, Devoteam GmbH Allemagne pour 3 487 milliers d'euros, MyFowo.com pour 3 044 milliers d'euros et Devoteam Maroc pour 896 milliers d'euros.

Ces déficits fiscaux ont des dates d'expiration comprises entre 2018 et 2022 pour les entités Devoteam SA Pologne et Devoteam Turquie. Les autres déficits fiscaux sont reportables indéfiniment.

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	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Charge d'impôt sur réévaluation des passifs liés aux régimes à prestations définies	(43)	150
Total	**(43)**	**150**

5.11 Capitaux propres

5.11.1 Capital social

Au 31 décembre 2017, le capital social de Devoteam S.A. s'élève à 1 263 015 € réparti en 8 332 407 actions ordinaires. La variation du nombre d'actions s'analyse comme suit :

En nombre d'actions	2017	2016
Actions émises au 1er janvier	**8 327 907**	**8 196 149**
Exercice de SO et BCE	4 500	131 758
Actions émises au 31 décembre	**8 332 407**	**8 327 907**
Valeur nominale	**0,15 €**	**0,15 €**

5.11.2 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	2017	2016
Actions détenues au 1er janvier	**450 259**	**571 827**
Achat/vente d'actions	(80 000)	(51 745)
Exercice d'options d'achats	(26 000)	(69 823)
Actions détenues au 31 décembre	**344 259**	**450 259**
dont couverture d'options d'achat	300 170	386 170
Autres affectations	44 089	64 089
Prix d'acquisition en milliers d'euros	3 139	4 139
Valorisation au cours de clôture en milliers d'euros	25 768	25 890

Les actions d'autocontrôle représentent 4,13% du capital au 31 décembre 2017 et 5,41% du capital au 31 décembre 2016.

5.11.3 Résultat par action (RPA)

	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Résultat consolidé part du Groupe (en milliers d'euros)	25 043	19 807
Nombre moyen pondéré d'actions	7 949 726	7 799 086
RPA (€)	3,15	2,54
Résultat dilué par action (€)	**3,15**	**2,54**
RPA des activités poursuivies (€)	2,83	2,38
Résultat dilué par action des activités poursuivies (€)	**2,83**	**2,37**

Pour le principe de ce calcul voir la note 3.20.

Le nombre moyen pondéré utilisé au dénominateur est de 7 949 726 actions pour le résultat par action et pour le résultat dilué par action.

Au 31 décembre 2017, tous les bons de souscription de parts de créateurs d'entreprise (BSPCE) ayant un effet dilutifs ont été exercés. Il n'y a plus d'instrument dilutif en circulation

5.12 Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)

Au 31 décembre 2017, les principaux intérêts minoritaires sont relatifs à la part des minoritaires détenue dans Devoteam Middle East, Devoteam Netherlands, Siticom, TMNS group, Axance, Devoteam Italie et Shift by S'team.

La variation des intérêts minoritaires sur l'exercice provient :

- Des résultats bénéficiaires des entités ayant des intérêts minoritaires ;
- D'une distribution de dividendes aux minoritaires pour 1 515 milliers d'euros dont Devoteam Consulting pour 536 milliers d'euros, Devoteam Italie pour 320 milliers d'euros, Devoteam République Tchèque pour 180 milliers d'euros, et TMNS BV pour 180 milliers d'euros ;
- Du rachat des intérêts minoritaires et des autres variations de périmètre pour -818 milliers d'euros.

Le tableau suivant résume l'information relative aux filiales ayant des participations ne donnant pas le contrôle significatives avant éliminations intragroupe.

En milliers d'euros	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Actifs non courants	49 254	17 917
Actifs courants	166 738	118 228
Passifs non courants	(33 641)	(15 090)
Passifs courants	(110 327)	(82 294)
Actifs nets	72 024	38 761
Reclassement intérêts minoritaires	1 255	2 365
Valeur comptable des participations ne donnant pas le contrôle	**11 209**	**9 778**
Produits [1]	288 261	153 765
Résultat net	21 173	13 655
Autres éléments du résultat global	-	-
Résultat global total	**21 173**	**13 655**
Résultat net affecté aux participations ne donnant pas le contrôle	4 241	3 609
Autres éléments du résultat global affectés aux participations ne donnant pas le contrôle	-	-
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	27 299	17 303
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement [2]	(23 636)	(476)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	(11 412)	(670)
Effet des actifs non courants détenus en vue de la vente	(1 745)	-
Effet de la variation du taux de change	(1 104)	360
Augmentation (diminution) nette de trésorerie et équivalents de trésorerie	**(10 598)**	**16 517**

(1) Retraité de Between (cf. note 6.8).
(2) Inclut le cash de l'entité cédée Between pour 10,9 millions d'euros.

5.13 Emprunts et dettes financières

En milliers d'euros	31 décembre 2017	Part à moins d'1 an	Dont de 1 à 5 ans	Dont part à plus de 5 ans
Emprunt obligataire	30 257	446	29 811	-
Emprunts auprès des établissements de crédit	1 332	336	996	-
Dettes de location financement	853	752	101	-
Concours bancaires courants	2 652	2 652	-	-
Total emprunts et dettes financières	**35 094**	**4 187**	**30 908**	**-**

En milliers d'euros	31 décembre 2016	Part à moins d'1 an	Dont de 1 à 5 ans	Dont part à plus de 5 ans
Emprunt obligataire	30 208	446	-	29 762
Emprunts auprès des établissements de crédit	1 326	171	1 155	-
Dettes de location financement	1 684	836	848	-
Concours bancaires courants	1 020	1 020	-	-
Total emprunts et dettes financières	**34 238**	**2 473**	**2 003**	**29 762**

Emprunt obligataire

Pour rappel le 17 juillet 2015, le groupe Devoteam a émis un emprunt obligataire non coté du type « Euro PP » d'un montant nominal de 30 millions d'euros portant intérêt au taux fixe de 3,25% l'an, d'une durée initiale de 6 ans et venant à échéance le 17 juillet 2021. Les obligations ont été initialement souscrites par deux investisseurs par le biais de contrats incluant des clauses conventionnelles dites de défaut, pour lesquelles les critères sont appréciés lors de la clôture annuelle.

Le tableau ci-dessous présente les ratios exigés par le contrat d'emprunt obligataire :

	Covenant exigé	Date
Ratio R1 (dette nette consolidée / EBITDA consolidé)	< 2,5	Jusqu'au 17/07/2021
Ratio R2 (dette nette consolidée / capitaux propres consolidés)	< 1	Jusqu'au 17/07/2021

La dette nette consolidée correspond au montant des « emprunts et dettes financières » pour les passifs courants et non courants diminué du montant de la « trésorerie et équivalents de trésorerie » ou autres placements financiers utilisables ou réalisables dans un délai inférieur à 30 jours tels que ces éléments figurent dans l'état de situation financière consolidée.

Les capitaux propres consolidés correspondent au montant des « capitaux propres part du Groupe » augmenté des « intérêts minoritaires » tels que ces éléments figurent dans l'état de situation financière consolidée.

L'EBITDA consolidé correspond au « résultat opérationnel courant » du Groupe avant déduction du montant des « dotations nettes des reprises aux amortissements et provisions ».

Les caractéristiques de cet emprunt obligataire sont les suivantes :

	Emprunt obligataire 17/07/2015
Nombre d'obligations émises	300
Valeur nominale / prix d'émission (€)	100 000
Prix d'émission (€)	100 000
Montant total de l'émission en valeur nominale, en juillet 2015 (€)	30 000 000
Taux d'intérêt initial	3,25% *
Nombre d'obligations remboursées au cours de l'exercice	-
Nombre d'obligations restant à rembourser au 31 décembre 2016	300
Date prévue de remboursement	17/07/2021

* Un mécanisme de révision du coupon dit "step-up coupon" est prévu si le ratio R1 devient supérieur à 1 :
- si 1>R1<2 : le taux applicable sera de 3,5% ;
- si 2>R1<2,5 : le taux applicable sera de 4%.

En tenant compte des frais d'émission, le taux d'intérêt effectif de cet emprunt est de 3,44%.

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

En milliers d'euros	31 décembre 2017			31 décembre 2016		
	Paiements minimaux	Intérêts	Principal	Paiements minimaux	Intérêts	Principal
Part à moins d'un an	757	5	752	854	19	836
Part de 1 à 5 ans	103	3	101	856	8	848
Part à plus de 5 ans	-	-	-	-	-	-
Total	**861**	**8**	**853**	**1 710**	**26**	**1 684**

Les caractéristiques des contrats de locations-financement sont les suivantes :

En milliers d'euros	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Valeur nette des biens en location financement	1 477	2 075
Valeur totale des paiements minimaux futurs	861	1 710
Valeur actualisée des paiements minimaux futurs	853	1 684

5.14 Provisions

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

En milliers d'euros	Au 31/12/2016	Variation de périmètre (1)	Dotation	Reprise		Autres variations (2)	IFRS 5 (3)	Au 31/12/2017
				Utilisée	Non utilisée			
Provisions - non courant	2 283	-	323	(292)	-	(673)	(33)	1 606
Provisions – courant	3 059	108	5 028	(1 953)	(136)	629	-	6 735
Total	**5 342**	**108**	**5 351**	**(2 245)**	**(136)**	**(44)**	**(33)**	**8 341**

(1) Correspond aux entrées de périmètre du groupe D2SI et de l'entité MyFowo.com (cf. note 4.2.1).
(2) Inclut principalement les reclassements courants/non courants des provisions pour restructurations et litiges salariaux.
(3) Correspond au reclassement de Devoteam Maroc en actifs détenus en vue de la vente (cf. note 4.3).

Provisions courantes et non courantes (hors engagements retraites)

Les provisions courantes et non courantes s'élèvent à 8 341 milliers d'euros (contre 5 342 milliers d'euros en 2016) et se décomposent comme suit :

- Des provisions pour restructuration pour 2 213 milliers d'euros (contre 2 231 milliers d'euros au 31 décembre 2016), comptabilisées en Allemagne pour 1 587 milliers d'euros, en Espagne pour 383 milliers d'euros, en France pour 132 milliers d'euros et au Maroc pour 111 milliers d'euros.
  La variation constatée sur l'exercice s'explique principalement par :
  - Des dotations aux provisions liées aux plans de restructuration, principalement en Allemagne pour 610 milliers d'euros, en Espagne pour 359 milliers d'euros et au Maroc pour 91 milliers d'euros ;
  - Des reprises de provisions pour restructuration en Allemagne pour 963 milliers d'euros, en Pologne pour 105 milliers d'euros et en France pour 59 milliers d'euros.

- Des provisions pour litiges salariaux pour 1 110 milliers d'euros (contre 1 426 milliers d'euros au 31 décembre 2016) essentiellement comptabilisées en France ;

- Des provisions pour risques et charges diverses pour 5 018 milliers d'euros (contre 1 685 milliers d'euros au 31 décembre 2016).
  La variation constatée sur l'exercice s'explique principalement par :
  - Des dotations aux provisions pour 1 435 milliers d'euros liées à des risques sociaux et fiscaux et pour 982 milliers d'euros au titre d'honoraires juridiques sur des litiges en cours ;
  - Des dotations aux provisions pour 696 milliers d'euros liées à des garanties données aux clients ;
  - Des dotations aux provisions pour pertes liées à des fermetures de filiales en cours pour 901 milliers d'euros ;
  - Des reprises de provisions pour restructuration consommées sur l'exercice en France et en Allemagne pour 744 milliers d'euros.

Passifs éventuels

En janvier 2013, le Groupe a été assigné en concurrence déloyale par un acteur du secteur. Le montant des demandes s'élevait initialement à 9,55 millions d'euros. Plus d'un an après l'assignation et à plusieurs reprises depuis lors, la partie adverse a produit à l'appui de ses prétentions une consultation privée d'expert et a augmenté significativement ses demandes initiales. Tout en contestant le fondement même de cette assignation, le Groupe a fait analyser cette consultation par un autre expert mandaté par ses soins qui a conclu que la consultation privée, produite par la partie adverse, présentait des erreurs méthodologiques et factuelles remettant totalement en cause l'évaluation du préjudice allégué.

En décembre 2016, le Tribunal de Commerce de Paris, tout en estimant pouvoir relever l'existence d'actes de concurrence déloyale de la part du Groupe, n'a pas déterminé le montant du préjudice et a désigné son propre expert (expert de justice) avec mission de donner un avis sur le montant du dommage allégué. Le Groupe a relevé appel de cette décision – cette procédure étant encore pendante devant la Cour. Début mars 2018, l'expert de justice a rendu son rapport définitif concluant à un préjudice de 10,1 millions d'euros.

Après consultation de ses conseils, le Groupe considère qu'il dispose de solides arguments juridiques et techniques pour réfuter l'existence d'actes de concurrence déloyale et critiquer les erreurs graves et nombreuses du rapport de l'expert de justice. Il estime en conséquence qu'il y a une forte probabilité que la Cour d'Appel infirme le jugement du Tribunal de Commerce de Paris.

Dans ce contexte et pour ces raisons, le Groupe n'a pas modifié sa position initiale et n'a pas enregistré de provision au titre de dommages et intérêts.

5.15 Provisions pour engagements de retraite

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, l'Autriche 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.

En milliers d'euros	Au 31/12/2016	Variation de périmètre (1)	Dotation	Reprise		Autres variations (2)	IFRS 5 (3)	Au 31/12/2017
				Utilisée	Non utilisée			
Provisions pour pensions et retraites – non courant	3 773	26	500	(72)	(48)	(181)	(15)	3 984

(1) Correspond aux entrées de périmètre du groupe D2SI (cf. note 4.2.1).
(2) Les autres variations correspondent aux écarts actuariels.
(3) Correspond au reclassement de Shift by S'team en actifs détenus en vue de la vente (cf. note 4.3).

Hypothèses de valorisation retenues

Hypothèses clés	2017	2016
Taux d'actualisation	1,45%	1,30%
Taux d'inflation	1,75% à 3%	1,75% à 3%
Taux de revalorisation moyen des salaires	0% à 3%	0% à 3%

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 société du Groupe. Le Groupe prend en compte les charges sociales patronales pour effectuer ces calculs. En 2017, les indices de référence utilisés pour la détermination des taux d'actualisation sont identiques à ceux utilisés les années précédentes.

Variation de la valeur actualisée de l'obligation

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2017			Au 31 décembre 2016		
	France	Etranger	Total	France	Etranger	Total
Valeur actuelle des prestations pour services rendus						
A l'ouverture de l'exercice	**2 886**	**3 248**	**6 134**	**2 303**	**3 405**	**5 708**
Coûts des services rendus	395	52	447	291	52	343
Coût financier	43	42	84	51	62	114
Prestations servies sur l'exercice	(48)	(85)	(133)	-	(593)	(593)
Contributions des participants	-	-	-	-	-	-
Gains (pertes) actuarielles reconnues directement en capitaux propres	(99)	(31)	(130)	240	322	562
Variations de périmètre *	11	-	11	-	-	-
Autres variations	-	-	-	-	-	-
A la clôture de l'exercice	**3 187**	**3 226**	**6 413**	**2 886**	**3 248**	**6 134**
Juste valeur des actifs de régime	-	(2 429)	(2 429)	-	(2 361)	(2 361)
Limitation actifs de régime (IAS 19.58b)	-	-	-	**-**	**-**	**-**
Passif comptabilisé au titre des prestations définies	**3 187**	**797**	**3 984**	**2 886**	**888**	**3 773**

* Correspond à l'entrée de périmètre de D2SI et au reclassement de Shift by S'team en actifs détenus en vue de la vente (cf. note 4.3).

L'engagement retraite du Groupe (hors actif de régime) s'élève à 6 413 milliers d'euros (contre 6 134 milliers d'euros en 2016). Il concerne les entités françaises pour 3 187 milliers d'euros, allemandes pour 1 069 milliers d'euros et autrichiennes pour 2 157 milliers d'euros.

Les écarts actuariels cumulés constatés en capitaux propres au 31 décembre 2017 s'élèvent à 1 549 milliers d'euros contre 1 470 milliers d'euros au 31 décembre 2016.

Variation de la juste valeur des actifs de régime

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2017			Au 31 décembre 2016		
	France	Etranger	Total	France	Etranger	Total
A l'ouverture de l'exercice	-	2 361	**2 361**	-	2 743	**2 743**
Rendement attendu des actifs de régime	-	31	**31**	-	49	**49**
Contributions versées	-	69	**69**	-	69	**69**
Prestations servies sur l'exercice	-	(82)	**(82)**	-	(530)	**(530)**
Ecart actuariel sur les actifs de régime	-	51	**51**	-	29	**29**
Variations de périmètre	-	-	**-**	-	-	**-**
Autres variations	-	-	**-**	-	-	**-**
A la clôture de l'exercice	**-**	**2 429**	**2 429**	**-**	**2 361**	**2 361**

Les actifs de régime concernent essentiellement les régimes à prestations définies en Allemagne, ainsi qu'en Autriche. Ces plans sont financés 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 (France uniquement)

L'évolution prévisionnelle du taux annuel d'actualisation n'aurait pas d'effet significatif sur les montants comptabilisés en résultat.

Une variation d'un point du pourcentage du taux annuel d'actualisation aurait les impacts suivants :

En milliers d'euros	Augmentation d'un point du taux annuel d'actualisation	Diminution d'un point du taux annuel d'actualisation
Effet sur le cumul du coût des services rendus et le coût financier	(43)	50
Effet sur la valeur de l'obligation	(472)	578

L'évolution prévisionnelle de la date de départ à la retraite n'aurait pas d'effet significatif sur les montants comptabilisés en résultat.

Une variation d'une année de la date de départ à la retraite aurait les impacts suivants :

En milliers d'euros	Augmentation d'un an de la date de départ à la retraite	Diminution d'un an de la date de départ à la retraite
Effet sur le cumul du coût des services rendus et le coût financier	(9)	9
Effet sur la valeur de l'obligation	(68)	67

Charges comptabilisées

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2017			Au 31 décembre 2016		
	France	Etranger	Total	France	Etranger	Total
Coût des services rendus pendant l'exercice	(395)	(52)	(447)	(291)	(52)	**(343)**
Coût financier	(43)	(42)	(84)	(51)	(62)	**(114)**
Rendement attendu des actifs de régime	-	31	31	-	49	**49**
Prestations servies sur l'exercice	(48)	-	(48)	-	-	**-**
Total	**(485)**	**(63)**	**(548)**	**(343)**	**(65)**	**(408)**

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 rendements des actifs de régime ainsi que les coûts financiers sont comptabilisés en résultat financier.

Les estimations de contributions sur l'exercice 2018 sont les suivantes :

En milliers d'euros	France	Etranger	Total
Coût des services rendus pendant l'exercice	(384)	(52)	**(436)**
Coût financier	(52)	(32)	**(84)**
Rendement attendu des actifs de régime	-	21	**21**
Prestations servies sur l'exercice	(8)	(99)	**(107)**
Total	**(444)**	**(162)**	**(606)**

Note 6 - Informations relatives au compte de résultat

6.1 Information comparative

L'impact sur les états financiers des acquisitions réalisées en 2017 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 2017.

6.2 Secteurs opérationnels

La description des secteurs ainsi que les changements opérés durant l'exercice dans la composition des secteurs sont décrits à la note 3.19. Les informations comparatives ont été retraitées afin de correspondre à la nouvelle organisation des secteurs opérationnels.

Les résultats et actifs des secteurs opérationnels sont présentés ci-dessous :

En milliers d'euros	France		Europe du nord & Benelux		Central Europe		Reste du monde		Corporate & other		Entités cédées		Total Groupe	
	2017	2016 retraité[2]	2017	2016 retraité[2]	2017	2016 retraité[2]	2017	2016 retraité[2]	décembre 2017	2016 retraité[2]	2017	2016 retraité[2]	2017	2016 retraité[2]
Group contribution[1]	273 788	232 285	132 445	116 540	59 878	48 979	73 847	76 550	414	807	0	4 241	**540 372**	**479 402**
Amortissement des immobilisations corporelles/incorporelles	(1 317)	(1 187)	(647)	(31)	(387)	(433)	(394)	(404)	(477)	(477)	0	(45)	**(3 223)**	**(2 577)**
Marge d'exploitation[1]	35 884	30 311	9 793	8 887	5 422	3 944	5 270	5 852	(2 408)	(3 583)	0	(83)	**53 962**	**45 327**
Résultat opérationnel	33 867	29 174	16 985	8 526	4 936	1 147	4 244	5 702	(16 130)	(8 198)	0	(85)	**43 902**	**36 266**

(1) Cf définition en note 3.19 du rapport financiers 2017
(2) Retraité de Between (voir note 6.8 des notes annexes)

Résultat financier	(2 259)	(2 398)
Résultat sociétés mises en équivalence	70	135
Charge d'impôt	(14 980)	(11 859)
Résultat de l'exercice des activités poursuivies	**26 734**	**22 144**
Résultat des activités abandonnées, net d'impôt	2 550	1 272
Résultat net	**29 284**	**23 416**

Les pertes de valeur sur les goodwills comptabilisées sur l'exercice (cf. note 5.1) sont affectées au secteur opérationnel « Corporate » et se justifient par des perspectives de croissance et de rentabilité moins élevées que prévu.

En milliers d'euros	France		Europe du nord & Benelux		Europe Centrale		Reste du monde		Corporate & autres		Entités cédées		Total des actifs consolidés	
	31 décembre 2017	31 décembre 2016 retraité	31 décembre 2017	31 décembre 2016 retraité	31 décembre 2017	31 décembre 2016 retraité	31 décembre 2017	31 décembre 2016 retraité	31 décembre 2017	31 décembre 2016 retraité	31 décembre 2017	31 décembre 2016 retraité	31 décembre 2017	31 décembre 2016 retraité
Actifs sectoriels*	178 304	140 840	118 617	91 983	42 521	37 697	58 400	62 922	31 503	32 094	0	36 581	**429 345**	**402 117**

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

Informations par zone géographique :

En milliers d'euros	France		Etranger		Total consolidé	
	31/12/17	31/12/16 retraité*	31/12/17	31/12/16 retraité*	31/12/17	31/12/16 retraité*
Chiffre d'affaires clients externes	276 578	235 377	263 794	244 025	540 372	479 402
Actifs non courants	35 632	33 716	78 889	66 753	114 521	100 469

* Retraité de Between (voir note 6.8 des notes annexes)

Les résultats et actifs des secteurs opérationnels sont présentés ci-dessous en comparaison aux informations publiées en 2016.

En milliers d'euros	France		Europe du nord & Benelux		Europe Centrale		Between		Reste du monde		Corporate & autres		Entités cédées		Total Groupe	
	2016 retraité	2016 présenté	2016 retraité	2016 présenté	2016 retraité	2016 présenté	2016 retraité	2016 présenté	2016 retraité	2016 présenté	2016 retraité	2016 présenté	2016 retraité	2016 présenté	2016 retraité	2016 présenté
Group contribution*	232 285	233 249	116 540	116 535	48 979	48 979	0	76 311	76 550	75 586	807	801	4 241	4 241	**479 402**	**555 701**
Amortissement des immobilisations corporelles/incorporelles	(1 187)	(1 193)	(31)	(520)	(433)	(433)	0	(141)	(404)	(399)	(477)	(477)	(45)	(45)	**(2 577)**	**(3 207)**
Marge d'exploitation*	30 311	30 422	8 887	8 887	3 944	3 944	0	1 717	5 852	5 740	(3 583)	(3 584)	(83)	(83)	**45 327**	**47 044**
Résultat opérationnel	29 174	29 263	8 526	8 526	1 147	1 147	0	1 716	5 702	5 613	(8 198)	(8 198)	(85)	(85)	**36 266**	**37 982**

Résultat financier	(2 398)	(2 409)
Résultat sociétés mises en équivalence	135	132
Charge d'impôt	(11 859)	(12 289)
Résultat de l'exercice des activités poursuivies	**22 144**	**0**
Résultat des activités abandonnées, net d'impôt	1 272	0
Résultat net	**23 416**	**23 416**

En milliers d'euros	France		Europe du nord & Benelux		Europe Centrale		Reste du monde		Corporate & autres		Entités cédées		Total des actifs consolidés	
	31 décembre 2017	31 décembre 2016 retraité	31 décembre 2017	31 décembre 2016 retraité	31 décembre 2017	31 décembre 2016 retraité	31 décembre 2017	31 décembre 2016 retraité	31 décembre 2017	31 décembre 2016 retraité	31 décembre 2017	31 décembre 2016 retraité	31 décembre 2017	31 décembre 2016 retraité
Actifs sectoriels(2)	178 304	140 840	118 617	91 983	42 521	37 697	58 400	62 922	31 503	32 094	0	36 581	**429 345**	**402 117**

(1) Cf définition en note 3.19.
(2) Dans le cas d'actifs sectoriels communs à deux secteurs, ils sont répartis au prorata de la « group contribution » générée sur la période.

Clients importants
Aucun client du Groupe ne représente plus de 4% du chiffre d'affaires du Groupe.

6.3 Charges de personnel et rémunération fondée sur des actions

Au 31 décembre 2017, 63 000 options d'achat d'actions (OA), 33 500 bons d'acquisition d'actions existantes remboursables (BAAER) et 212 000 actions gratuites sont en circulation et tous « dans la monnaie ».

En fonction des paramètres de calcul utilisés dans la détermination de la juste valeur, le montant global restant à amortir entre 2018 et 2021 au titre des attributions entrant dans le champ d'application de la norme IFRS 2 s'élève à -3 977 milliers d'euros.

L'évolution de l'intégralité des plans de stock-options et d'attribution d'actions gratuites est résumée dans le tableau ci-dessous :

	2017		2016	
	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice
Nombre d'actions pouvant être souscrites en début d'exercice	309 500	4,39 €	416 751	11,79 €
Nombre d'options annulées durant l'exercice	20 500	4,39 €	48 425	11,79 €
Nombre d'options exercées durant l'exercice	30 500	12,44 €	240 826	12,44 €
Nombre d'options émises durant l'exercice	50 000	-	182 000	-
Nombre d'actions pouvant être souscrites en fin d'exercice	**308 500**	**3,14 €**	**309 500**	**4,39 €**

Le récapitulatif des plans d'options et d'actions gratuites en cours en 2017 et 2016 est décrit ci-dessous :

Date du plan	Attribué	Nombre d'options en circulation au 31/12/2017	Nombre d'options en circulation au 31/12/2016	Prix d'exercice	1ère date d'exercice	Date d'expiration	Taux zéro coupon
01/10/2010	50 000	0	5 000	20,00 €	01/10/2012	30/09/2017	2,29%
18/10/2012	400 000	33 500	52 000	12,00 €	18/10/2014	18/10/2019	1,35%
30/11/2012	100 000	63 000	70 500	9,00 €	30/11/2016	30/11/2019	1,25%
17/06/2016	182 000	162 000	182 000	-	01/03/2019	01/03/2019	N/A
04/09/2017	50 000	50 000	-	-	01/03/2021	01/03/2021	1%
TOTAL	**782 000**	**308 500**	**309 500**				

Caractéristiques des plans et hypothèses de calcul

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 2017 sur la ligne « rémunérations fondées sur des actions » du compte de résultat s'élève à 1 957 milliers d'euros contre 1 422 milliers d'euros sur l'exercice 2016. Cette charge comprend essentiellement l'impact du plan d'attribution d'actions gratuites.

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	9,00 €
Durée de la période d'acquisition des droits	Entre 4 et 6 ans
Condition de performance dite de marché	Oui
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 : 8,40 €
Fourchette des justes valeurs	0,42 € à 0,78 €

Les caractéristiques détaillées du plan et des paramètres de calcul figurent dans les états financiers 2012.

Caractéristiques du plan d'attribution d'actions gratuites de performance émis en 2016

Le 17 juin 2016 le directoire, faisant usage de l'autorisation de l'assemblée générale mixte des actionnaires du même jour, a procédé à l'émission d'un plan d'attribution d'actions gratuites de performance dont les principales caractéristiques figurent dans le tableau ci-dessous :

Synthèse	Plan du 17 juin 2016
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	182 000
Début du plan	17 juin 2016
Fin du plan (date d'acquisition des droits)	1er mars 2019
Prix d'exercice des options	0,00 €
Durée de la période d'acquisition des droits	32 mois
Condition de performance dite de marché	Oui
Condition de performance individuelle	Oui
Présence effective à la date d'acquisition	Oui
Prix de l'action à la date d'attribution	40,60 €
Juste valeur	19,84 €

Les caractéristiques détaillées du plan et des paramètres de calcul figurent dans les états financiers 2016.

Caractéristiques du plan d'attribution d'actions gratuites de performance émis en 2017

Le 4 septembre 2017 le directoire, faisant usage de l'autorisation de l'assemblée générale mixte des actionnaires du 17 juin 2016, a procédé à l'émission d'un plan d'attribution d'actions gratuites de performance dont les principales caractéristiques figurent dans le tableau ci-dessous :

Synthèse	Plan du 4 septembre 2017
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	50 000
Début du plan	4 septembre 2017
Fin du plan (date d'acquisition des droits)	1er mars 2021
Prix d'exercice des options	0,00 €
Durée de la période d'acquisition des droits	42 mois
Condition de performance dite de marché	Oui
Condition de performance individuelle	Oui
Présence effective à la date d'acquisition	Oui
Prix de l'action à la date d'attribution	75,75 €
Juste valeur	59,03 €

Modèle de valorisation

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

Principaux paramètres de valorisation	Plan du 4 septembre 2017
Modèle utilisé pour déterminer la juste valeur	Monte Carlo
Volatilité de l'action	37,00%
Taux d'intérêts sans risque	-0,447%
Taux de dividende attendu	1%

Modalités relatives à la condition de performance

Performance dite de marché : les actions gratuites sont acquises par tranche annuelle de 33% si la performance boursière de l'action Devoteam a été supérieure à celle du CAC 40 sur les exercices précédant la date d'acquisition des droits (du 1er janvier 2017 au 31 décembre 2020).

Le détail des charges de personnel se décompose comme suit :

En milliers d'euros	2017	2016 retraité *	2016 présenté
Salaires et traitements	(242 825)	(207 559)	(208 955)
Charges Sociales	(67 035)	(58 469)	(58 712)
Charges d'indemnités de départ à la retraite	(420)	(305)	(305)
Participation des salariés	(1 347)	(1 427)	(1 427)
TOTAL	**(311 627)**	**(267 760)**	**(269 399)**

* Retraité voir note 6.8 des notes annexes milliers d'euros

L'augmentation des charges de personnel s'explique principalement par l'effet des variations de périmètre et par la croissance organique du Groupe. Elle s'accompagne également de l'effet du CICE (crédit d'impôt compétitivité emploi) en France pour 3 237 milliers d'euros au 31 décembre 2017 contre 2 271 milliers d'euros au 31 décembre 2016 ainsi que du CIR (crédit d'impôt recherche) pour 3 179 milliers d'euros au 31 décembre 2017 contre 3 074 milliers d'euros au 31 décembre 2016.

6.4 Autres achats et charges externes

Au 31 décembre 2017, les autres achats et charges externes se décomposent comme suit :

En milliers d'euros	2017	2016 retraité *	2016 présenté
Sous-traitance	(111 722)	(101 500)	(173 317)
Locations et charges locatives	(13 576)	(12 537)	(12 819)
Déplacements, missions & réceptions	(10 655)	(9 538)	(9 553)
Autres achats	(22 110)	(20 036)	(20 596)
TOTAL	**(158 063)**	**(143 611)**	**(216 284)**

* Retraité voir note 6.8 des notes annexes.

6.5 Autres charges et produits opérationnels

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

Autres charges opérationnelles en milliers d'euros	2017	2016 retraité *	Autres produits opérationnels en milliers d'euros	2017	2016 retraité *
Coûts de restructuration	(3 076)	(4 813)	Produits liés aux reprises de provisions non utilisées des restructurations	-	537
Valeurs nettes des immobilisations cédées	(40)	(40)	Valeurs nettes des immobilisations cédées	4	22
Perte nette liée aux cessions de filiales	(536)	(2 256)	Profit net lié aux cessions de filiales	932	181
Pertes de valeur des goodwills	(2 783)	(1 121)			
Pertes de valeur sur les autres actifs	(501)	-	Profits résultant des acquisitions	165	-
Frais d'acquisition de titres	(223)	(103)		-	-
Autres charges	(1 620)	(32)	Autres produits	113	260
Total	**(8 779)**	**(8 366)**	**Total**	**1 213**	**999**

* Retraité voir note 6.8 des notes annexes.

Au 31 décembre 2017, les charges et produits de restructurations sont principalement liés à l'adaptation des ressources et à des coûts de réduction d'effectifs notamment en Allemagne pour 1 086 milliers d'euros, en Espagne pour 938 milliers d'euros et en France pour 600 milliers d'euros.

La perte nette liée aux cessions de filiales correspond à la dissolution de Devoteam Algérie ; le profit lié aux cessions de filiales correspond à la cession de Bengs.

Les pertes de valeur des goodwills correspondent aux « impairments » sur l'UGT Devoteam Netherlands pour 972 milliers d'euros ainsi que sur les entités Siticom GmbH pour 882 milliers d'euros et MyFowo.com 106 milliers d'euros (cf. note 5.1) et aux pertes liées à la mise à la juste valeur des actifs de l'UGT Maroc pour 823 milliers d'euros.

Les pertes sur les autres actifs sont liées à la mise à la juste valeur des filiales Devoteam Consulting Maroc et Drago Solutions Corp. Panama en cours de fermeture. Les autres charges correspondent principalement à des honoraires juridiques sur des litiges en cours.

6.6 Charges et produits financiers

Au 31 décembre 2017, les principaux composants des charges et produits financiers sont les suivants :

Charges financière en milliers d'euros	2017	2016 retraité *	Produits financiers en milliers d'euros	2017	2016 retraité *
Différence négative de change	(586)	(1 268)	Différence positive de change	-	-
Intérêts sur emprunt obligataire évalués au taux d'intérêt effectif	(1 024)	(1 023)	Intérêts sur emprunt obligataire évalués au taux d'intérêt effectif	-	-
Intérêts sur contrat de location financement au taux d'intérêt effectif	(13)	(27)			
Actualisation des dettes long-terme	(307)	(146)			
Provisions sur actifs financiers	(80)	-	Provisions sur actifs financiers	-	206
Autres charges financières	(834)	(705)	Autres produits financiers	585	565
Total	**(2 844)**	**(3 169)**	**Total**	**585**	**771**

* Retraité voir note 6.8 des notes annexes.

Le résultat financier de l'année s'améliore de 139 milliers d'euros par rapport à 2016, principalement sous l'effet :

- de différences négatives de change pour -586 milliers d'euros au 31 décembre 2017 (contre -1 268 milliers d'euros au 31 décembre 2016) liées essentiellement aux créances et prêts intragroupe en devises pour lesquels le groupe ne souscrit pas de couverture ;
- de l'impact positif des changements d'hypothèses liés aux clauses « d'earn out » pour 433 milliers d'euros au 31 décembre 2017 (contre 242 milliers d'euros au 31 décembre 2016).

Les intérêts sur l'emprunt obligataire émis en juillet 2015 restent stables à 975 milliers d'euros.

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

En milliers d'euros	2017	2016 retraité *
Charges d'intérêt sur opérations de financement au taux effectif	(1 871)	(1 755)
Résultat des couvertures de taux sur endettement financier brut	-	-
Coût de l'endettement financier brut	**(1 871)**	**(1 755)**
Produits d'intérêt générés par la trésorerie et équivalents de trésorerie	97	101
Plus-value sur actifs évalués à la juste valeur par le résultat	-	-
Coût de l'endettement financier net	**(1 774)**	**(1 654)**

* Retraité voir note 6.8 des notes annexes.

Eléments de change reconnus en autres éléments du résultat global :

En milliers d'euros	2017	2016
Gains sur actif disponible à la vente	-	-
Ecart de change	(2 569)	416
Total	(2 569)	416
Reconnu en réserves consolidées	-	-
Reconnu en réserves de conversion	(2 569)	416

6.7 Charge d'impôt sur le résultat

6.7.1 Décomposition par nature d'impôt

- 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.
- Impôts différés : la charge d'impôts différés est déterminée selon la méthode comptable précisée en note 3.18.

La décomposition par nature d'impôts est la suivante :

En milliers d'euros	2017	2016 retraité*	2016 présenté
Impôt courant	(15 541)	(11 418)	(11 866)
Variation d'impôts différés	561	(441)	(423)
Total	**(14 980)**	**(11 859)**	**(12 289)**

* Retraité voir note 6.8 des notes annexes.

Charges et produits d'impôts différés :

En milliers d'euros	2017	2016 retraité*	2016 présenté
Indemnités de départ à la retraite	101	119	119
Provisions diverses	238	180	180
Autres différences temporelles	(192)	257	274
Reports déficitaires activés	(917)	(1 842)	(1 842)
Relation clientèle	158	92	92
Actions propres – Provision	1 423	237	237
Locations financement	(67)	(61)	(61)
Annulation fonds de commerce	(46)	4	4
Autres	(134)	573	573
Total	**561**	**(441)**	**(423)**

* Retraité voir note 6.8 des notes annexes.

La variation d'impôts différés résulte principalement :

- De l'effet des reports déficitaires en France pour un montant de -797 milliers d'euros et en Allemagne pour -214 milliers d'euros ;
- De l'impact des actions propres pour 1 423 milliers d'euros ;
- Des provisions diverses en France pour 254 milliers d'euros ;
- De l'effet de la réduction du taux d'impôt en France, votée dans la Loi de Finances 2018, qui prévoit une baisse progressive de l'impôt entre 2018 et 2022. Par conséquent, la réévaluation des impôts différés à long terme selon le taux applicable à partir de 2018 a un effet de –401 milliers d'euros.

6.7.2 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 :

En milliers d'euros	2017	2016 retraité*	2016 présenté
Résultat net de l'ensemble consolidé	**26 734**	**22 144**	**23 416**
Charge d'impôt	14 980	11 859	12 289
Résultat avant impôt	**41 714**	**34 003**	**35 705**
Taux d'impôt applicable en France	34,43%	34,43%	34,43%
Impôt théorique	**14 362**	**11 707**	**12 293**
Activation de report déficitaire précédemment non reconnu	(306)	(5)	(5)
Consommation des déficits fiscaux antérieurs non reconnus	(250)	(72)	(72)
Déficits crées sur l'exercice non reconnus et désactivation de l'exercice	360	203	203
Différences permanentes et autres éléments (1)	915	(465)	(450)
Impôts locaux complémentaires (2)	2 010	1 807	1 807
Différence de taux d'imposition entre pays (3)	(2 109)	(1 316)	(1 487)
Impôt total calculé	**14 980**	**11 859**	**12 289**
Impôt enregistré	**14 980**	**11 859**	**12 289**

* Retraité voir note 6.8 des notes annexes.

(1) Concerne essentiellement l'absence d'impôt sur les éléments suivants :
- Le CICE et CIR en France pour -1 860 milliers d'euros ;
- Les pertes de valeur sur goodwill pour 789 milliers d'euros ;
- Les charges non déductibles pour 806 milliers d'euros ;
- La quote-part de dividendes imposés en France pour 167 milliers d'euros et en Allemagne pour 98 milliers d'euros ;
- L'effet de la réduction du taux d'impôt en France, votée dans la Loi de Finances 2018, pour 401 milliers d'euros ;
- La charge de paiements fondés sur des actions pour 360 milliers d'euros.

(2) Les impôts locaux complémentaires correspondent principalement à la CVAE considérée en impôt comme indiqué dans la note 3.18 pour 1 967 milliers d'euros.
(3) Concerne essentiellement le Danemark pour -526 milliers d'euros, les Emirats Arabes Unis pour -238 milliers d'euros, le Luxembourg pour -401 milliers d'euros, la République Tchèque pour -172 milliers d'euros, l'Autriche pour -104 milliers d'euros, la Norvège pour -151 milliers d'euros et la Serbie pour -112 milliers d'euros.

6.8 Résultat des activités abandonnées

Le 6 décembre 2017, le Groupe a finalisé la cession de 40% du capital de sa filiale Between, basée aux Pays-Bas, aux actionnaires minoritaires de l'entité. Ces derniers détenant déjà 25% du capital, l'opération a conduit le Groupe à ne conserver que 35% du capital, perdant ainsi le contrôle de sa filiale, et à ne plus consolider en intégration globale cette activité. Between, société spécialisée dans le « sourcing » de professionnels IT, compte environ une trentaine de collaborateurs et a contribué à hauteur de 76 millions d'euros au chiffre d'affaires du groupe en 2016.

Between représentant un secteur opérationnel distinct dans l'information sectorielle fournie par le Groupe au titre d'IFRS 8, la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées » prévoit une présentation spécifique dans le compte de résultat consolidé sur une ligne « Résultat des activités abandonnées, net d'impôt » des produits et charges nets liés à cette activité. Les données relatives à l'exercice précédent ont été retraitées afin de présenter une information comparable.

Détail du résultat de Between présenté sur la ligne « Résultat des activités abandonnées, net d'impôt » du compte de résultat consolidé :

En milliers d'euros, sauf résultat par action	2017	2016
GROUP CONTRIBUTION (*)	**52 666**	**76 311**
MARGE D'EXPLOITATION	**1 272**	**1 717**
RESULTAT OPERATIONNEL COURANT	**1 272**	**1 717**
Autres produits opérationnels	**-**	-
Autres charges opérationnelles	**-**	(1)
RESULTAT OPERATIONNEL	**1 272**	**1 716**
Produits financiers	1	4
Charges financières	-	(15)
RESULTAT FINANCIER	**1**	**(11)**
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	**-**	(3)
RESULTAT OPERATIONNEL AVANT IMPOTS	**1 273**	**1 702**
Charge d'impôt sur le résultat	(349)	(430)
RESULTAT OPERATIONNEL DES ACTIVITES ABANDONNEES, NET D'IMPOT	**923**	**1 272**
Résultat de cession des activités abandonnées	1 626	-
Charge d'impôt sur cession des activités abandonnées	-	-
RESULTAT DES ACTIVITES ABANDONNEES, NET D'IMPOT	**2 550**	**1 272**
Résultat par action (en €)	**0,32**	**0,16**
Résultat dilué par action (en €)	**0,32**	**0,16**

(*) La « group contribution » ou chiffre d'affaires contributif est défini comme le chiffre d'affaires total (interne et externe) d'un secteur opérationnel diminué des coûts de sous-traitance interne. Les ventes réalisées par le Groupe avec Between n'ont pas fait l'objet d'élimination.

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

Capacité d'autofinancement

La capacité d'autofinancement, représentant les flux opérationnels avant variation du BFR et des impôts payés, s'améliore fortement à 53,3 millions d'euros au titre de 2017 contre 45,0 millions d'euros un an plus tôt sous l'effet de l'amélioration de la rentabilité opérationnelle du Groupe.

Variation du besoin en fonds de roulement (BFR)

La variation du BFR représente -5,5 millions d'euros contre +9,2 millions d'euros en 2016. Cette dégradation s'explique principalement par une augmentation du délai de paiement clients (DSO) qui passe de 57 à 61 jours et par une contribution positive exceptionnelle de Between en 2016.

Impôts payés

L'impôt payé augmente à 13,6 millions d'euros contre 7,2 millions d'euros en 2016 en lien avec l'amélioration des résultats du Groupe.

7.2 Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement

Acquisitions et cessions d'immobilisations

Ce poste, sensiblement stable d'une année sur l'autre, représente les investissements opérationnels du Groupe essentiellement dans les agencements de ses locaux et dans l'acquisition de matériel informatique.

Acquisition et cession d'actifs financiers

Ce poste correspond principalement aux mouvements sur des dépôts bancaires à terme d'une durée initiale supérieure à 3 mois et de prêts aux entités du Groupe non consolidées en intégration globale.

Cession de filiales, sous déduction de la trésorerie cédée

Ce poste correspond essentiellement à l'encaissement du prix de cession de la société Between sous déduction de la trésorerie cédée (cf. note 4.2).

Acquisitions de filiales sous déduction de la trésorerie acquise

Ce poste correspond principalement aux décaissements liés aux acquisitions sous déduction de la trésorerie disponible du groupe TMNS aux Pays-Bas, de l'entité D2SI en France (cf. note 4.2). Il intègre également le paiement des compléments de prix ou prix différés des acquisitions antérieures.

7.3 Flux de trésorerie liés aux activités de financement

Acquisition de participation ne donnant pas le contrôle

Le décaissement de 11,1 millions d'euros correspond au rachat d'intérêts minoritaires du Groupe.

Variation des créances affacturées (nette du dépôt de garantie)

Au cours de l'exercice, le Groupe a augmenté son encours fin de période auprès du Factor pour un montant de 3,5 millions d'euros.

Intérêts versés

Les intérêts versés s'élèvent à 1,6 millions d'euros et comprennent principalement les intérêts liés à l'emprunt obligataire décaissés annuellement à terme échu, ainsi que les commissions liées au contrat d'affacturage.

Dividendes versés

Le montant des dividendes versés s'élève à 6,3 millions d'euros dont 4,8 millions d'euros concerne le versement aux actionnaires du Groupe et 1,5 millions d'euros aux actionnaires minoritaires.

Opérations sur actions propres

L'encaissement net lié à ces opérations inclut le produit de la vente d'actions propres ou de la levée options sur actions par les salariés pour un montant net positif de 5,6 millions d'euros.

7.4 Effets des variations de change sur la trésorerie

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

En milliers d'euros	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Norvège	(426)	309
Suisse	(10)	55
Royaume-Uni	(10)	(218)
Middle East	(993)	372
Turquie	(63)	-
Autres	(131)	(27)
Total	**(1 633)**	**491**

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 et les 5 premiers clients représentent environ 20% du chiffre d'affaires consolidé ce qui limite fortement le risque de concentration. 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'irrécouvrabilité et une provision est comptabilisée représentant la meilleure estimation de la perte probable qui sera subie par le Groupe.

Depuis l'exercice 2014, le Groupe s'est doté d'un principe de provisionnement systématique, sauf circonstances exceptionnelles dûment justifiées et documentées, de toutes les créances échues depuis plus de 360 jours. En revanche, 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 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 2017.

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 il 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 nette des découverts bancaires, incluant les actifs de gestion de trésorerie, s'élève à 80,0 millions d'euros et excède la dette financière de 32,4 millions d'euros.
Par ailleurs, le Groupe maintient auprès de contreparties bancaires de premier rang ses lignes de crédits confirmés du type « RCF » (Revolving Credit Facility) à hauteur de 30 millions d'euros pour une durée de 3 ans arrivant à échéance au cours de l'année 2018.

Ces lignes de crédits sont soumises à des conditions de tirages préalables et au respect de ratios financiers classiques pour ce type de lignes.

	Covenant exigé	Réalisé
Ratio G (dette nette/fonds propres)	< 1	(0,3)
Ratio L (dette nette/EBITDA)	< 2,5	(0,8)

A la clôture de l'exercice, le Groupe n'a pas effectué de tirages sur ces lignes de crédit et les clauses conventionnelles (covenants) sont respectées.

Enfin, le contrat de cession de créances commerciales mis en place en 2013 est toujours en vigueur à la clôture. La ligne de tirage maximum autorisée est de 33 millions d'euros utilisée à hauteur de 15,5 millions d'euros au 31 décembre 2017.

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 » (78,7% de son chiffre d'affaires en 2017). 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 (EUR), sont respectivement la couronne danoise (DKK), le dirham émirien (AED), la couronne norvégienne (NOK) et la livre sterling (GBP), chacune représentant entre 2,2% et 5,7% 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/ventes 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 pour cela, est susceptible d'utiliser des instruments financiers dérivés souscrits auprès de banques de premier rang. Au 31 décembre 2017, l'essentiel de la dette financière du Groupe étant à taux fixe, aucun instrument de couverture de taux n'est en place.

Risque sur actions propres

Le Groupe détient 4,13% de ses propres actions. Celles-ci sont destinées principalement à financer sa croissance externe et à couvrir des « incentives » offertes aux salariés sous forme d'options d'achat, BCE, BAAER ou AGAP. Le résultat du Groupe n'est pas sensible aux variations du 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

Actionnariat salarié

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 plan d'épargne entreprise (PEE) Devoteam. Au 31 décembre 2017, les salariés, les anciens salariés et les directeurs de filiales détiennent 3,79% du capital (soit 316 006 actions).

Rachats d'actions

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

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

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 au coût amorti	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 OCI	Passifs évalués à la juste valeur par le résultat	Total de la valeur nette comptable	Juste valeur
Dépôts et cautionnements	5.4	-	-	-	2 578	-	-		-	2 578	2 578
Titres de participation non consolidées	5.4	-	-	-	-	6	-		-	6	6
Prêts	5.4	-	-	-	350	-	-		-	350	350
Autres actifs financiers	5.7	-	1 370	-	254	-	-		-	1 624	1 624
Actifs financiers non courants		**-**	**1 370**	**-**	**3 181**	**6**	**-**	**-**	**-**	**4 557**	**4 557**
Créances clients	5.8	-	-	-	176 025	-	-		-	176 025	176 025
Autres créances	5.8	-	-	-	47 594	-	-		-	47 594	47 594
Autres actifs financiers	5.9	-	-		1 766	-	-		-	1 766	1 766
Actifs de gestion de trésorerie	5.9			346						346	346
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5.9	-	-	-	82 239	-	-		-	82 239	82 239
Actifs financiers courants		**-**	**-**	**346**	**307 625**	**-**	**-**		**-**	**307 970**	**307 970**
Total actifs financiers		**-**	**1 370**	**346**	**310 806**	**6**	**-**		**-**	**312 528**	**312 528**
Emprunt obligataire	5.13	-	-	-	-	-	29 811		-	29 811	29 811
Emprunts bancaires	5.13	-	-	-	-	-	996		-	996	996
Contrat de location financement	5.13	-	-	-	-	-	101		-	101	101
Put minoritaires et compléments de prix	5.7	-	-	-	-	-	-	4 508	2 696	7 204	7 204
Autres passifs financiers non courants	5.7	-	-	-	-	-	907		-	907	907
Passifs financiers non courants		**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**31 814**	**4 508**	**2 696**	**39 018**	**39 018**
Emprunt obligataire	5.13	-	-	-	-	-	446		-	446	446
Emprunts bancaires et concours bancaires courants	5.13	-	-	-	-	-	2 988		-	2 988	2 988
Contrat de location financement	5.13	-	-	-	-	-	752		-	752	752
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	5.8	-	-	-	-	-	40 287		-	40 287	40 287
Dettes fiscales et sociales	5.8						98 832			98 832	98 832
Autres dettes	5.8	-	-	-	-	-	60 932		2 708	63 640	63 640
Passifs financiers courants		**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**204 237**	**-**	**2 708**	**206 945**	**206 945**
Total passifs financiers		**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**236 052**	**4 508**	**5 404**	**245 963**	**245 963**

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 :

En milliers d'euros	31 décembre 2017	31 décembre 2016 retraité *
Produits sur actifs financiers à la juste valeur (trading)	433	242
Produits sur actifs financiers à la juste valeur sur option	-	-
Produits sur prêts et créances	152	530
Produits sur actifs disponible à la vente	-	-
Produits sur actifs disponible à la vente transférés des capitaux propres	-	-
Total produits financiers	**585**	**771**
Charges sur passifs financiers à la juste valeur	159	51
Charges sur passifs financiers au coût amorti	2 685	3 119
Charges sur actifs disponible à la vente		
Total charges financières	**2 844**	**3 169**
Résultat financier	**(2 259)**	**(2 398)**

* Retraité voir note 6.8 des notes annexes.

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 :

En milliers d'euros	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Dépôts et cautionnements	2 578	2 544
Titres de participation non consolidées	6	41
Prêts	350	350
Autres actifs long terme	1 624	2 099
Créances clients	176 025	163 599
Autres créances	47 594	41 582
Autres actifs financiers	1 766	2 762
Actifs de gestion de trésorerie	346	1 670
Trésorerie et équivalents de trésorerie	82 239	92 033
Total	**312 528**	**306 682**

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. Ces derniers sont investis uniquement 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	31 décembre 2017				31 décembre 2016			
En milliers d'euros	**Brut**	**Provision**	**Net**	**%**	**Brut**	**Provision**	**Net**	**%**
Non échues et factures à émettre	138 431	30	138 401	79%	129 483	-	129 483	79%
Echues de moins d'un mois	16 687	-	16 687	9%	16 731	-	16 731	10%
Echues de 1 à 3 mois	11 068	18	11 050	6%	8 589	-	8 589	5%
Echues de 3 à 6 mois	6 691	50	6 641	4%	6 547	10	6 537	4%
Echues de plus de 6 mois	5 881	2 636	3 245	2%	7 053	4 794	2 259	1%
Total	**178 759**	**2 734**	**176 025**	**100%**	**168 403**	**4 804**	**163 599**	**100%**

Les créances à plus de 6 mois non provisionnées correspondent principalement à notre filiale Devoteam Middle East, qui constate au niveau de sa région des délais de règlement sensiblement plus longs que la moyenne du Groupe.

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

En milliers d'euros	31 décembre 2016	Variation de périmètre	Dotation	Reprise	IFRS 5*	Autres	Ecart de change	31 décembre 2017
Provision créances clients	4 804	365	534	(1 874)	(1 115)	29	(9)	2 734

* Correspond au reclassement de Shift by S'team et de Devoteam Maroc en 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, les dépréciations des créances se répartissent de la façon suivante :

En milliers d'euros	31 décembre 2017	31 décembre 2016
France	602	975
Etranger	2 132	3 829
Total	**2 734**	**4 804**

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

En milliers d'euros	31 décembre 2017	31 décembre 2016
France	86 589	68 885
Etranger	92 170	99 519
Total	**178 759**	**168 403**

Le Groupe a conclu en 2013 un contrat de cession de créances commerciales auprès d'une contrepartie bancaire de premier rang concernant la mise en place d'un programme de cession d'un montant maximum de 33 millions d'euros. Ce programme est conclu sans limitation de durée, sur le périmètre français du Groupe avec possibilité d'extension à d'autres entités européennes. Les créances sont cédées sans recours permettant ainsi de transférer la quasi-totalité des risques et avantages liés aux créances cédées au cessionnaire et de décomptabiliser immédiatement ces créances. L'encours de créances cédées au 31 décembre 2017 s'élève à 15 472 milliers d'euros (vs 12 962 milliers d'euros au 31 décembre 2016).

Actifs décomptabilisés avec implication continue :

Implication continue En milliers d'euros	Valeur comptable de l'implication continue				Juste valeur de l'implication continue	Exposition maximale
	Coût amorti	Détenu jusqu'à l'échéance	Disponible à la vente	Passifs financiers à la juste valeur		
Dépôt de garantie affacturage	1 655	-	-	-	1 655	1 655

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 :

2017 **En milliers d'euros**	Valeur nette comptable	Valeur contractuelle résiduelle	Six mois ou moins	Six à douze mois	De un à cinq ans	Plus de cinq ans
Emprunt obligataire	30 257	33 900	-	975	32 925	-
Locations financières	853	861	379	379	103	-
Autres emprunts et dettes financières	1 332	1 332	336	-	996	-
Concours bancaires courants	2 652	2 652	2 652	-	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	40 287	40 287	40 287	-	-	-
Dettes fiscales et sociales	98 832	98 832	98 832			
Autres dettes	71 750	71 750	60 931	2 709	8 110	-
Total	**245 963**	**249 614**	**203 417**	**4 063**	**42 134**	**-**

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.

2016 **En milliers d'euros**	Valeur nette comptable	Valeur contractuelle résiduelle	Six mois ou moins	Six à douze mois	De un à cinq ans	Plus de cinq ans
Emprunt obligataire	30 208	34 875	-	975	33 900	-
Locations financières	1 684	1 710	427	427	856	-
Autres emprunts et dettes financières	1 326	1 326	171	-	1 155	-
Concours bancaires courants	1 020	1 020	1 020	-	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	64 646	64 646	64 646	-	-	-
Dettes fiscales et sociales	80 044	80 044	80 044			
Autres dettes	63 632	63 632	56 158	2 762	4 712	-
Total	**242 560**	**247 253**	**202 466**	**4 164**	**40 623**	**-**

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), le dirham émirien (AED) et la livre sterling (GBP).

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

Devise	**Taux moyen**		**Taux clôture**	
	2017	**2016**	**2017**	**2016**
NOK	9,32700	9,29470	9,84030	9,09096
AED	4,14880	4,06533	4,40443	3,86402
DKK	7,43860	7,44537	7,44490	7,43443
GBP	0,87670	0,81918	0,88723	0,85260

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	**2017**		**2016**	
	+10%	-10%	+10%	-10%
Impact sur les capitaux propres	(3 154)	3 855	(3 246)	3 968
Impact sur le résultat	(548)	670	(421)	515

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	2017	2016
Taux variable		
Autres actifs financiers courants	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	82 239	92 033
Lignes de crédits court terme	-	-
Concours bancaires	(2 652)	(1 020)
Exposition nette avant couverture	**79 587**	**91 013**
Taux fixe		
Autres actifs financiers courants	1 766	2 762
Actifs de gestion de trésorerie	346	1 670
Emprunt obligataire	(30 257)	(30 208)
Locations financières	(853)	(1 684)
Autres dettes financières	(1 332)	(1 326)
Exposition nette avant couverture	**(30 330)**	**(28 785)**
Total exposition nette avant couverture	**49 257**	**62 228**

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

En milliers d'euros	Devise	Taux d'intérêt	Maturité	31 décembre 2017		31 décembre 2016	
				Valeur d'origine	Valeur comptable	Valeur d'origine	Valeur comptable
Lignes de crédit	EUR	E3M + 1% à 1,20%	2018	-	-	-	-
Emprunt obligataire *	EUR	3,25%	2021	30 000	29 811	30 000	29 762
Locations financières	EUR	3,04% à 4,20%	2018 et 2020	6 655	853	6 655	1 684
Concours bancaires	EUR	Variable	Court terme	2 652	2 652	1 020	1 020

* Les caractéristiques de l'emprunt obligataire figurent dans la note 5.13.

Note 9 - Informations diverses

9.1 Ventilation de l'effectif

L'effectif de fin de période s'établit à 5 195 salariés, contre 4 229 à fin 2016, 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 :

En milliers d'euros	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Avantages du personnel à court terme	1 110	1 051
Avantages postérieurs à l'emploi	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
Jetons de présence	200	200
Paiements fondés sur des actions	-	-
Total	**1 310**	**1 251**

Ces montants comprennent les rémunérations brutes totales, y compris les avantages en nature et les valorisations des options de souscription d'actions attribués au cours de la période. Les mandataires sociaux dirigeants ne bénéficient d'aucun avantage à long terme.

Les montants des jetons de présence versés en 2017 aux membres du conseil de surveillance se sont élevés à 120 milliers d'euros contre 110 milliers d'euros en 2016.

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 2017 et 2016 :

Valeurs comptabilisées En milliers d'euros	31 décembre 2017			31 décembre 2016		
	Entreprises associées (1)	Co-entreprises	Autres parties liées (2)	Entreprises associées (1)	Co-entreprises	Autres parties liées (2)
Ventes aux parties liées	126	-	-	308	-	43
Achats auprès des parties liées	747	-	2 078	790	-	2 956
Achats d'actifs auprès des parties liées	-	-	-	271	-	-
Dividendes et Autres Produits de participation	14	-	-	32	-	-
Intérêts et charges financières	20	-	-	17	-	-
Autres charges opérationnelles	-	-	-	-	-	619
Autres produits opérationnels	-	-	-	-	-	-
Créances sur les parties liées	1 193	-	537	978	-	714
Dettes envers les parties liées	127	-	-	261	-	890

(1) Concernent DFSJ, Keivox, Media-Tel LLC, HNCO AB, Inflexsys, Exa ECS, Progis et Bengs pour l'exercice 2017.
(2) Concerne la SCI 73 rue Anatole France en 2017 telle que décrite ci-dessous et en 2016 les sociétés Accytime Maroc et Myfowo.com (voir rapport financier annuel 2016 note 9.2.2).

SCI 73 rue Anatole France

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.

En novembre 2008 et en juin 2012, le Groupe a signé deux nouvelles conventions de sous-location avec la SCI 73 rue Anatole France pour des locaux situés respectivement au 113 rue Anatole France à Levallois et au 1 rue Galvani à Massy, locaux préalablement pris à bail par le Groupe auprès d'un autre propriétaire. Les conditions de ces nouvelles conventions sont identiques aux baux signés avec les précédents propriétaires.

Les contrats de sous-location ci-dessus 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 2017 sont décrits ci-dessous :

En milliers d'euros	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Engagements donnés liés à l'exécution de contrats clients	2 879	1 956
Engagements donnés liés à la garantie d'encours fournisseurs	-	-
Engagements donnés liés à la garantie de paiement de baux commerciaux	-	-
Autres engagements donnés	160	160
Total	**3 039**	**2 116**

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 :

En milliers d'euros	Moins d'un an	De un à cinq ans	Plus de cinq ans
31 décembre 2017	8 256	11 403	19
31 décembre 2016	7 748	10 239	31

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 :

En milliers d'euros	Moins d'un an	De un à cinq ans	Plus de cinq ans
Loyers minimums	483	727	-

Sur l'exercice 2017, le produit de sous-location s'est élevé à 514 milliers d'euros (contre 789 milliers d'euros en 2016) et la charge de location à 13 576 milliers d'euros (contre 12 537 milliers d'euros en 2016, retraité de Between).

9.5 Honoraires des commissaires aux comptes

Le tableau ci-dessous détaille le montant des honoraires des commissaires aux comptes au titre des années 2017 et 2016 :

En milliers d'euros	2017							2016						
	KPMG	%	Grant Thornton	%	NSK	%	Total	KPMG	%	Grant Thornton	%	NSK	%	Total
Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés														
Emetteur	92	33%	93	37%	0	0%	185	76	29%	76	35%	0	0%	152
Filiales intégrées globalement	159	57%	129	51%	79	100%	367	182	68%	129	59%	72	100%	383
Services autres que la certification des comptes														
Emetteur	27	10%	30	12%	0	0%	57	8	3%	12,5	6%	0	0%	20,5
Filiales intégrées globalement	0	0%	0	0%	0	0%	0	0	0%	0	0%	0	0%	0
Total	**278**	**100%**	**252**	**100%**	**79**	**100%**	**609**	**266**	**100%**	**217,5**	**100%**	**72**	**100%**	**556**

Note 10 - Evénements significatifs postérieurs au 31 décembre 2017

Néant.

3.7 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2017

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Devoteam S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

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

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

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

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

Evaluation des goodwill

(Notes 3.2 et 5.1 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié

Dans le cadre de son développement, le groupe mène des opérations de croissance externe et est amené à reconnaître des goodwills à l'actif de ses états financiers.

Les goodwills correspondent à la différence entre le prix d'acquisition et le montant net comptabilisé au titre des actifs identifiables acquis et passifs repris, et sont alloués aux différentes unités

génératrices de trésorerie (UGT).

Comme indiqué dans la note 3.2 « Regroupements d'entreprises et goodwill » de l'annexe aux comptes consolidés, les goodwills font l'objet d'un test de perte de valeur visant à s'assurer que leur valeur nette comptable, figurant à l'actif pour un montant de 91 791 milliers d'euros au 31 décembre 2017, n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable. Or, toute évolution défavorable des activités auxquelles les goodwills ont été affectés, en raison de facteurs internes ou externes par exemple liés à l'environnement économique et financier des marchés sur lesquels le groupe opère, est de nature à affecter de manière sensible la valeur recouvrable des goodwills et à nécessiter la constatation d'une dépréciation. Une telle évolution conduirait à réapprécier la pertinence de l'ensemble des hypothèses retenues pour la détermination des valeurs recouvrables ainsi que le caractère raisonnable et cohérent des paramètres de calcul retenus.

Les modalités du test de perte de valeur mis en œuvre et le détail des hypothèses retenues sont décrites dans les notes 3.2 et 5.1 de l'annexe aux comptes consolidés. La valeur recouvrable a été déterminée par référence à la valeur d'utilité calculée à partir de la valeur actualisée des flux de trésorerie composant chaque unité génératrice de trésorerie.

Nous avons considéré l'évaluation des goodwills comme un point clé de l'audit, compte tenu du poids de ces actifs dans le bilan consolidé, de l'importance des jugements de la direction dans la détermination des hypothèses retenues, s'agissant notamment des prévisions de flux de trésorerie, des taux d'actualisation, de croissance à long terme et de rentabilité normative, ainsi que de la sensibilité de l'évaluation de leur valeur recouvrable à ces hypothèses.

Réponse apportée

Nous avons pris connaissance des travaux relatifs aux tests de perte de valeur mis en œuvre par le Groupe et des conclusions qui en sont ressorties.

Nos travaux ont par ailleurs principalement consisté à :

- apprécier, au regard des normes comptables en vigueur, la manière dont le Groupe a alloué les goodwills aux UGT lors des acquisitions intervenues durant l'exercice ainsi que le niveau de regroupement des UGT retenu pour les tests de perte de valeur des goodwills ;
- apprécier le caractère raisonnable de l'évaluation faite de la valeur recouvrable des UGT identifiées pour les tests de perte de valeur des goodwills.

  Cette analyse a notamment consisté en :

  - des entretiens avec la direction ;
  - une comparaison des projections de flux de trésorerie résultant du processus budgétaires et prévisionnels pour les années 2018 à 2021 aux projections utilisées lors du test de pertes de valeur de l'exercice précédent ;
  - une comparaison des projections de résultats 2017 utilisées dans le test de perte de valeur de l'exercice précédent avec les résultats réels afin d'en apprécier la fiabilité ;
  - une appréciation du caractère raisonnable des hypothèses retenues dans le cadre des projections au regard de notre connaissance de l'environnement économique dans lequel opère le groupe ; et
  - une appréciation, avec l'appui de nos experts en évaluation, du caractère raisonnable des paramètres financiers utilisés dans le cadre des tests de perte de valeur, du modèle utilisé pour déterminer la valeur d'utilité, de la méthode de détermination des taux d'actualisation et de croissance à long terme ;
- analyser la sensibilité des tests de perte de valeur à la variation des hypothèses retenues dans les plans d'affaires et des paramètres financiers appliqués.

Reconnaissance du chiffre d'affaires pour les contrats de service au forfait

(Note 3.12 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié

Pour les prestations au forfait, le chiffre d'affaires est comptabilisé au fur et à mesure de la réalisation de la prestation selon le degré d'avancement, déterminé par comparaison des coûts engagés à la clôture aux coûts totaux prévus sur la durée du contrat.

Les coûts totaux d'un contrat, et notamment ceux restant à encourir, font régulièrement l'objet d'un suivi et d'estimation afin de déterminer si le degré d'avancement du contrat et le niveau de marge à reconnaître nécessitent d'être révisés.

Nous avons considéré la comptabilisation du chiffre d'affaires des contrats de service au forfait comme un point clé de l'audit dans la mesure où les coûts estimés sur ces contrats sont fondés sur des hypothèses opérationnelles et que leur estimation a une incidence directe sur le niveau du chiffre d'affaires et de la marge comptabilisés dans les comptes.

Réponse apportée

Nous avons pris connaissance du dispositif de contrôle interne relatif à la comptabilisation des contrats au forfait.

Nous avons testé l'efficacité des contrôles clés mis en œuvre par les contrôleurs de gestion, notamment ceux relatifs à l'imputation des coûts.

Pour une sélection de contrats basée sur des critères quantitatifs et qualitatifs, nous avons réalisé les diligences suivantes :

- rapprocher les données financières (chiffre d'affaires, facturation, coûts et encours de production) figurant dans la fiche de suivi du contrat élaborée mensuellement par le contrôle de gestion, avec la comptabilité ;
- apprécier, notamment sur la base d'entretiens avec les contrôleurs de gestion et/ou les responsables opérationnels, les coûts restants à encourir et le degré d'avancement du contrat qu'ils ont déterminés et sur lesquels se fondent la comptabilisation du chiffre d'affaires.

Provisions pour risques et charges – Litiges

(Notes 3.11., 5.14 de l'annexe aux comptes consolidés)

Risque identifié

La société est exposée à des risques sociaux, fiscaux et est impliquée dans des procédures judiciaires et litiges dans l'exercice de son activité.

L'issue de ces procédures et litiges et les positions prises par la société sont, de façon inhérente, basées sur l'utilisation d'hypothèses, d'appréciations ou d'estimations de la part de la direction.

L'évaluation de ces risques par la direction a conduit la société à comptabiliser des provisions à hauteur de 8 341 milliers d'euros au 31 décembre 2017 (contre 5 342 milliers d'euros au 31 décembre 2016) ou, dans certains cas, de ne pas comptabiliser de provision.

Nous avons considéré ce sujet comme un point clé de l'audit en raison :

- de l'incertitude sur l'issue des risques, procédures et litiges engagés,
- du degré élevé d'estimation et de jugement mis en œuvre par la direction,
- et, par conséquent, du caractère potentiellement significatif de leur incidence sur le résultat et les capitaux propres si ces estimations devaient varier, notamment en raison du résultat des procédures et litiges.
-

Réponse apportée

Nous avons examiné les procédures mises en œuvre par le groupe afin de recenser l'ensemble des risques sociaux, fiscaux, procédures judiciaires et divers litiges auxquels le groupe est exposé.

Nous avons pris connaissance de l'analyse des risques effectuée par le groupe et avons discuté du

statut avec la direction de la société de chaque situation significative, déclarée ou potentielle. Nous avons également interrogé directement les avocats de la société afin d'obtenir leurs explications et avis sur chaque situation significative.

Nous avons également obtenu et nous avons analysé, en nous faisant assister, le cas échéant, d'avocats ou experts en évaluation de préjudice, les avis des conseils externes des sociétés du groupe, les éléments de procédure (courriers, réclamations, notifications, jugements…) disponibles et apprécié le bien-fondé de la constatation ou de l'absence de constatation de provision pour chaque situation significative ainsi que l'évaluation du montant de ces provisions.

Vérification des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion

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

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

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Devoteam S.A. par l'Assemblée générale du 26 juillet 1999 pour KPMG et 20 juin 2014 pour Grant Thornton.

Au 31 décembre 2017, KPMG S.A. était dans la 1ere année de sa mission sans interruption et Grant Thornton dans la 4ième année.

Par ailleurs, KPMG S.A. et KPMG Audit IS, membres du réseau KPMG, étaient précédemment commissaire aux comptes de l'entité, respectivement de 1999 à 2000 et de 2001 à 2016.

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

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

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

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Directoire.

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

Objectif et démarche d'audit

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

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

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

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

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;

- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;

- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;

- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;

- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons un rapport au comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Les commissaires aux comptes,

Paris La Défense, le 19 avril 2018

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Jean-Pierre Valensi
Associé

Neuilly-sur-Seine, le 19 avril 2018

Grant Thornton
Membre français de Grant Thornton International

Vincent Papazian
Associé

4 COMPTES SOCIAUX DEVOTEAM SA

4.1 Bilan Devoteam S.A.

ACTIF En milliers d'euros	*Note*	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Immobilisations incorporelles	3.1	13 307	13 403
Immobilisations corporelles	3.1	1 588	1 599
Immobilisations financières			
Titres de participation et créances rattachées	3.2	143 103	128 758
Autres immobilisations financières	3.2	1 197	1 418
ACTIF IMMOBILISE		**159 195**	**145 179**
Clients et comptes rattachés	3.3	58 772	50 410
Autres créances	3.3	53 563	44 629
Valeurs mobilières de placement	3.8	3 105	8 884
Disponibilités		33 434	22 849
Charges constatées d'avance	3.3	1 874	2 673
ACTIF CIRCULANT		**150 748**	**129 447**
Ecart de conversion actif		199	480
TOTAL ACTIF		**310 142**	**275 106**

PASSIF En milliers d'euros	*Note*	31 décembre 2017	31 décembre 2016
Capital social		1 263	1 262
Prime d'émission		52 933	52 844
Réserves légales		160	160
Autres réserves		-	-
Report à nouveau		89 517	83 027
Résultat de l'exercice		17 377	11 276
Provisions réglementées		565	518
CAPITAUX PROPRES	**3.9**	**161 815**	**149 086**
Provisions pour risques		2 512	2 703
Provisions pour charges		4 196	2 463
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	**3.4**	**6 708**	**5 166**
Dettes financières			
Emprunt obligataire	3.3	30 446	30 446
Emprunts auprès des établissements de crédit et dettes financières diverses	3.3	30 182	23 499
Dettes d'exploitation			
Fournisseurs et comptes rattachés	3.3	27 868	20 190
Dettes fiscales et sociales	3.3	34 945	29 557
Autres dettes			
Autres dettes	3.3	8 610	8 985
Produits constatés d'avance	3.3	9 557	7 825
DETTES		**141 609**	**120 502**
Ecart de conversion passif		10	351
TOTAL PASSIF		**310 142**	**275 106**

4.2 Compte de résultat Devoteam S.A.

En milliers d'euros	Note	31 décembre 2017	31 décembre 2016
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	4.1	**217 909**	**189 471**
Subventions d'exploitation			**-**
Reprises provisions et amortissements, transferts de charges		2 151	2 154
Autres produits		160	10
PRODUITS D'EXPLOITATION		**220 219**	**191 635**
Achats matières premières et marchandises		(213)	(585)
Autres achats et charges externes		(103 423)	(81 897)
Impôts taxes et versements assimilés		(4 299)	(4 094)
Salaires et traitements		(70 938)	(65 942)
Charges sociales		(31 677)	(29 482)
Dotation aux amortissements et aux provisions sur immobilisations		(793)	(1 092)
Dotation aux provisions sur actif circulant		-	(50)
Dotation aux provisions pour risques et charges		(1 822)	(781)
Autres charges		(1 452)	(1 066)
CHARGES OPERATIONNELLES COURANTES		**(214 618)**	**(184 989)**
RESULTAT D'EXPLOITATION		**5 601**	**6 646**
Produits financiers		19 902	11 357
Charges financières		(5 977)	(5 366)
RESULTAT FINANCIER	**4.5**	**13 925**	**5 991**
RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS		**19 526**	**12 637**
Produits exceptionnels		13 137	5 143
Charges exceptionnelles		(14 456)	(8 170)
RESULTAT EXCEPTIONNEL	**4.6**	**(1 319)**	**(3 027)**
Participation des salariés		-	-
Impôt sur les bénéfices	4.8	(830)	1 666
RESULTAT NET		**17 377**	**11 276**

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, groupe européen de conseil et d'ingénierie, est un acteur majeur du conseil en technologies innovantes et management pour les entreprises. Fort de ses 20 ans d'expériences ancrés dans les technologies innovantes et disruptives, le Groupe accompagne ses clients dans la transformation digitale de leur organisation et de leur business.

L'année 2017 confirme encore une fois la dynamique de croissance dans laquelle se trouve la Société, portée par la transformation digitale engagée par ses clients. Ce fort dynamisme est particulièrement représenté par les SMACS (Social, Mobile, Analytics, Cloud, Security). Il coïncide aussi avec une année de fort développement des partenariats stratégiques annoncés dans le cadre du plan Scale! 2020, permettant au Groupe d'accélérer son positionnement de « pure player » de la transformation digitale notamment sur les thématiques d'excellence opérationnelle avec ServiceNow, de solutions collaboratives avec Google, ou encore sur les technologies Cloud et DevOps en Open Source avec Red Hat.

Au cours de l'année, la Société a poursuivi sa politique d'acquisition ciblée avec l'acquisition de TMNS au Pays-Bas (environ 200 collaborateurs pour 18,9 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2016) venant renforcer l'offre Agile IT Plateform du plan Scale! et D2SI (environ 100 collaborateurs pour 13 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2016), leader sur les technologies Cloud Public d'Amazon en France.

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.

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 sur la base de paramètres issus du processus budgétaire et prévisionnel. Le taux d'actualisation a été déterminé par un cabinet indépendant sur la base de moyennes observées sur les dix dernières années concernant la prime de risque et sur les cinq dernières années concernant le béta. Le taux sans risque correspond à la moyenne des dix dernières années 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 dégagée 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.

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. Depuis le 1er janvier 2016, conformément à l'entrée en vigueur du règlement ANC n°2015-06, les dépréciations antérieures ne sont plus reprises.

La valeur d'utilité des fonds de commerce est évaluée à partir de la méthode des cash-flows futurs actualisés. Cette méthode est appliquée 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 propres flux 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 7,7% ;
- un taux de croissance long terme de 2% ;
- 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 appliquée 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 propres flux de trésorerie.

La valeur des principaux paramètres utilisés est :

- un taux d'actualisation compris entre 7,40% et 11,70% selon les zones géographiques ;
- un taux de croissance long terme de 2% (2,50% pour les marchés émergents) ;
- un taux de rentabilité normatif compris entre 3% et 10% 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 s'élèvent à 3,1 millions d'euros et concernent l'acquisition de la société Devoteam G Cloud pour 1,1 millions d'euros et du groupe Herbert Nathan & Co (HNCO) pour 2,0 millions d'euros.

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 17 juillet 2015, le Groupe a émis un emprunt obligataire non coté du type « Euro PP » d'un montant nominal de 30 millions d'euros portant intérêt au taux fixe de 3,25% l'an, d'une durée initiale de 6 ans et venant à échéance le 17 juillet 2021. Les obligations ont été initialement souscrites par deux investisseurs par le biais de contrats incluant des clauses conventionnelles dites de défaut, pour lesquelles les critères sont appréciés lors de la clôture annuelle.

Le tableau ci-dessous présente les ratios exigés par le contrat d'emprunt obligataire :

	Covenant exigé	Date
Ratio R1 (dette nette consolidée / EBITDA consolidé)	< 2,5	Jusqu'au 17/07/2021
Ratio R2 (dette nette consolidée / capitaux propres consolidés)	< 1	Jusqu'au 17/07/2021

La dette nette consolidée correspond au montant des « emprunts et dettes financières » pour les passifs courants et non courants diminué du montant de la « trésorerie et équivalents de trésorerie » ou autres placements financiers utilisables ou réalisables dans un délai inférieur à 30 jours tels que ces éléments figurent dans l'état de situation financière consolidée.

Les capitaux propres consolidés correspondent au montant des « capitaux propres part du Groupe » augmenté des « intérêts minoritaires » tels que ces éléments figurent dans l'état de situation financière consolidée.

L'EBITDA consolidé correspond au « résultat opérationnel courant » du Groupe avant déduction du montant des « dotations nettes des reprises aux amortissements et provisions ».

Les caractéristiques de cet emprunt obligataire sont les suivantes :

	Emprunt obligataire 17/07/2015
Nombre d'obligations émises	300
Valeur nominale en euro / Prix d'émission (€)	100 000
Prix d'émission (€)	100 000
Montant total de l'émission en valeur nominale, en juillet 2015 (€)	30 000 000
Taux d'intérêt initial	3,25% *
Nombre d'obligations remboursées au cours de l'exercice	-
Nombre d'obligations restant à rembourser au 31 décembre 2016	300
Date prévue de remboursement	17/07/2021

* Un mécanisme de révision du coupon dit "step-up coupon" est prévu si le ratio R1 devient supérieur à 1 :
- si 1>R1<2 : le taux applicable sera de 3,5% ;
- si 2>R1<2,5 : le taux applicable sera de 4%.

Par ailleurs, la Société maintient auprès de contreparties bancaires de premier rang des lignes de crédits confirmés du type « RCF » (Revolving Credit Facility) à hauteur de 30 millions d'euros pour une durée de 3 ans à échéance en 2018.

Ces lignes de crédits sont soumises à des conditions de tirages préalables et au respect de ratios financiers classiques pour ce type de lignes.

	Covenant exigé	Réalisé
Ratio G (dette nette/fonds propres)	< 1	(0,3)
Ratio L (dette nette/EBITDA)	< 2,5	(0,8)

A la clôture de l'exercice, le Groupe n'a pas effectué de tirages sur ces lignes de crédit et 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 IAS 19 « 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 1,45% ;
- Un taux d'inflation de 1,8% ;
- Des hypothèses d'augmentation de salaires, de mortalité et de taux de rotation du personnel.

Au 31 décembre 2017, les engagements retraite sont évalués à 2 673 milliers d'euros.

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. Le degré d'avancement est déterminé par comparaison des coûts engagés à la clôture aux coûts totaux prévus sur la durée du contrat. Les coûts totaux d'un contrat, et notamment ceux restant à encourir, font régulièrement l'objet d'un suivi et d'estimation afin de déterminer si le degré d'avancement du contrat et le niveau de marge à reconnaître

nécessitent d'être révisés. 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 Charges de personnel

Suite à l'entrée en vigueur du crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE) au 1er janvier 2013, et conformément à la position du 28 février 2013 du collège de l'autorité des normes comptables, la Société comptabilise le CICE au crédit d'un sous-compte dédié du compte 64 « charges de personnel ». Ce crédit d'impôt est imputable sur l'impôt sur les sociétés dû par la société ou restituable à l'issue d'une période de trois ans.

2.12 Participation des salariés aux résultats

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

2.13 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel résulte d'évènements 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

Mouvements ayant affecté les postes de l'actif immobilisé

En milliers d'euros	Valeur brute à l'ouverture de l'exercice	Acquisitions nettes de l'exercice	Virements de poste à poste	Cessions de l'exercice	Valeur brute à la clôture de l'exercice
Frais de recherche et développement	-				-
Logiciels et marques	4 647	11			4 658
Fonds de commerce	47 233				47 233
Autres immobilisations incorporelles	348				348
Immobilisations en cours	-				-
Sous total	**52 228**	**11**	**-**	**-**	**52 239**
Installations techniques, matériel et outillages industriels	**-**				-
Installations, aménagements et agencements	2 741	89			2 830
Matériel de transport	4				4
Matériel de bureau et informatique	2 533	554	51		3 138
Mobilier de bureau	1 032	31			1 063
Avances et acomptes sur immobilisations	51		(51)		-
Sous total	**6 361**	**674**	**-**	**-**	**7 035**
Total	**58 589**	**685**	**-**	**-**	**59 274**

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 2017 :

En milliers d'euros	Valeur à l'ouverture de l'exercice	Dotations	Reprises	Valeur à la clôture de l'exercice
Frais de recherche et développement	-			-
Logiciels et marques	4 353	107		4 460
Fonds de commerce	34 124			34 124
Autres immobilisations incorporelles	348			348
Immobilisations en cours	-			-
Sous total	**38 825**	**107**	**-**	**38 932**
Installations techniques, matériel et outillages industriels	-			-
Installations, aménagements et agencements	1 998	212		2 210
Matériel de transport	3	0		4
Matériel de bureau et informatique	2 008	390		2 398
Mobilier de bureau	752	84		836
Avances et acomptes sur immobilisations	-			-
Sous total	**4 762**	**686**	**-**	**5 448**
Total	**43 587**	**793**	**-**	**44 380**

3.2 Immobilisations financières

3.2.1 Variation des immobilisations financières

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

En milliers d'euros	Valeur brute au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Virements de poste à poste	Valeur brute à la clôture de l'exercice
Dépôts de garantie	**744**	**5**	**8**		**740**
Autres prêts	**408**		**2**		**406**
Titres de participation	**145 811**	**22 193**	**13 384**	**-**	**154 621**
Devoteam Belgique	7 146				**7 146**
Devoteam Fringes	2 370				**2 370**
Devoteam Netherlands (1)	25 649		5 130		**20 519**
Devoteam Consulting (2)	34 436		6 818		**27 618**
Devoteam Consulting AS (3)	6 176	28	1 264	6 459	**11 399**
Devoteam UK	3 762				**3 762**
Devoteam Middle East	367				**367**
Devoteam Outsourcing	2 908				**2 908**
Devoteam République Tchèque	5				**5**
Devoteam Maroc	3 499				**3 499**
Devoteam Italie	20				**20**
Devoteam Consulting Algérie (4)	43		43		**-**
Devoteam Services	8				**8**
Devoteam Tunisie	8				**8**
Devoteam Information Technology and Consultancy A.S.	2 665				**2 665**
Devoteam Gmbh	11 975				**11 975**
Exa ECS	1 050				**1 050**
Devoteam SA Pologne	3 399				**3 399**
Fornebu	9 696				**9 696**
Siticom GmbH	100				**100**
Devoteam Consulting Holding	3 001				**3 001**
Steam Management	300				**300**
Keivox Enterprise Mobility	65				**65**
RVR Parad	1				**1**
Inflexys	70				**70**
Axance (5)	1 641	2 127			**3 769**
Shift by S'team (6)	180	220			**400**
Siticom	98				**98**
Devoteam G Cloud	10 203	4			**10 207**
Be Team	140				**140**
Bengs (7)	87		87		**-**
DPI (8)	701	431			**1 132**
Devoteam Digital Factory (9)	121		6		**115**
DBSE - ex Devoteam Cloud Services (10)	180	40			**220**
Devoteam Cloud Services Spain	140				**140**
Marflie Management(11)	3 654	7 362			**11 016**
Technologies et Operations (12)	109		3		**106**
DFSJ	450				**450**
FI-Makers (13)	200		33		**167**
HNCO International (3)	6 459			(6 459)	**-**
Globicon	2 717				**2 717**
HNCO AB	12				**12**
Devoteam Consulting Belgique (14)	-	180			**180**
My-G (15)	-	295			**295**
MyFowo.com (16)	-	42			**42**
Energy Dynamics (17)	-	9			**9**
D2SI Group (18)	-	11 266			**11 266**
Devoteam nexDigital (19)	-	188			**188**
Devomex Cloud Services (20)	-	2			**2**
Créances rattachées à des participations (21)	**798**	**732**	**721**		**810**
Actions propres (22)	**616**		**763**	**547**	**400**
Total	**148 377**	**22 930**	**14 878**	**547**	**156 978**

(1) Cession de 20% des titres de Devoteam Netherlands.
(2) Cession de 19,80% des titres de Devoteam Consulting.
(3) Fusion des filiales danoises puis cession de 10% des titres de Devoteam A/S.
(4) Dissolution de la filiale algérienne.
(5) Acquisition complémentaire de 22,40% des titres d'Axance.
(6) Acquisition complémentaire de 5,50% des titres Shift by S'team.
(7) Cession totale des titres de Bengs.
(8) Acquisition complémentaire de 7,50% des titres de DPI.
(9) Cession de 3,30% des titres de Devoteam Digital Factory.
(10) Acquisition interne de 13,33% des titres de DBSE.
(11) Acquisition complémentaire de 55% des titres de Marflie Management.
(12) Cession de 2% des titres de Technologies & Opérations.
(13) Cession de 13,04% des titres de Fi-Makers.
(14) Souscription de 60% du capital de Devoteam Consulting Belgique.
(15) Souscription de 100% des titres My-G.
(16) Acquisition de 96.63% des titres de MyFowo.com.
(17) Acquisition de 31,45% des titres d'Energy Dynamics.
(18) Acquisition de 82,06% des titres de D2SI Group.
(19) Souscription de 75% du capital de Devoteam nexDigital.
(20) Acquisition de 98% des titres de Devomex Cloud Services.
(21) Dividendes à recevoir de Devoteam UK pour 733 milliers d'euros et Devoteam Tunisie pour 78 milliers d'euros.
(22) Nombre d'actions : 43 913, prix d'achat moyen : 9,12 €. Le cours moyen de décembre s'établissant à 75,29 €, 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 :

	Quantité	Valeur (K€)
Solde au 01/01/17	63 913	616
Transfert d'actions du compte "Actions destinées à être attribuées aux salariés et affectées à des plans déterminés" (1)	60 000	547
Achat d'actions	-	-
Vente d'actions	(80 000)	(763)
Solde au 31/12/17	**43 913**	**400**

(1) PV du Directoire du 27/02/2017

b) Provisions

En milliers d'euros	Valeur à l'ouverture de l'exercice	Dotations	Reprises	Valeur à la clôture de l'exercice
Titres de participation (1)	17 850	551	6 074	12 328
Prêts	350			350
Actions propres	-			-
Total	**18 200**	**551**	**6 074**	**12 678**

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

Dotations : Exa ECS pour 93 milliers d'euros, MyFowo.com pour 42 milliers d'euros et Devoteam Maroc pour 416 milliers d'euros.

Reprises : Devoteam Consulting pour 6 030 milliers d'euros et Devoteam Algérie pour 44 milliers d'euros.

La provision en fin d'exercice se décompose de la manière suivante : Devoteam Outsourcing pour 2 908 milliers d'euros, Exa ECS pour 1 050 milliers d'euros, MyFowo.com pour 42 milliers d'euros, Keivox Enterprise Mobility pour 65 milliers d'euros, Devoteam Maroc pour 3 499 milliers d'euros, Devoteam Services Maroc pour 8 milliers d'euros, Devoteam SA Pologne pour 3 399 milliers d'euros et Devoteam Information Technology and Consultancy pour 1 355 milliers d'euros.

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 2017 sont les suivantes :

En milliers d'euros	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	6 065	99,71%	7 146	7 146	-	-	-
Devoteam Fringes	60	100%	2 370	2 370	-	-	795
Devoteam Netherlands	20	80%	20 519	20 519	13 810	-	2 720
Devoteam Consulting	902	80,20%	27 618	27 618	-	-	2 172
Devoteam Consulting AS	67	90%	11 399	11 399	-		2 931
Devoteam UK	13	100%	3 762	3 762	-	-	704
Devoteam Outsourcing	38	100%	2 908	-	711	-	-
Devoteam Middle East	208	76%	367	367	-	-	-
Devoteam République Tchèque	8	80%	5	5	-	-	721
Devoteam Maroc	18	100%	3 499	-	1 021	-	-
Devoteam Italie	100	20%	20	20	-	-	80
Devoteam Services	9	100%	8	-	455	-	-
Devoteam Tunisie	17	75%	8	8	220	-	-
Devoteam Information Technology and Consultancy A.S.	163	75%	2 665	1 310	49	-	-
Devoteam Gmbh	3 000	100%	11 975	11 975	9 305	-	-
Exa ECS	3 001	35%	1 050	-	61	-	-
VoxPilot	5 219	100%	-	-	394	-	-
Devoteam SA Pologne	1 031	62%	3 399	-	7 410	-	-
Fornebu	20	100%	9 696	9 696	-	-	1 045
Siticom GmbH (ex Fontanet)	286	35%	100	100	1 905	-	-
Devoteam Consulting Holding	3 000	100%	3 001	3 001	4 352	-	-
Steam Management	500	60%	300	300	-	-	-
Keivox Enterprise Mobility	129	36%	65	-	246	-	-
RVR Parad	50	95%	1	1	276	-	-
Inflexsys	188	20%	70	70	-	-	-
Axance	66	76,60%	3 769	3 769	-	-	-
Shift by S'team	300	65,50%	400	400	-	-	-
Siticom	150	65%	98	98	-	-	-
Devoteam G Cloud	300	100%	10 207	10 207	-	-	-
Be Team	200	70%	140	140	578	-	-
Marflie Management	250	100%	11 016	11 016	-	-	-
Technologies & Opérations	150	70,47%	106	106	-	-	-
FI-Makers	250	66,96%	167	167	257	-	-
DPI	1 100	67,50%	1 132	1 132	1 770	-	-
Devoteam Digital Factory	167	69,20%	115	115	-	-	-
DBSE (ex Dvt Cloud Services)	300	73,33%	220	220	-	-	-
Devoteam Cloud Services Spain	203	68,97%	140	140	-	-	-
DFSJ	450	45%	450	450	269	-	-
Globicon	75	100%	2 717	2 717	-	-	484
HNCO AB	10	30%	12	12	-	-	14
Devoteam Consulting Belgique	300	60%	180	180	-	-	-
My-G	50	100%	295	295	-	-	-
MyFowo.com	1 080	96,63%	42	-	658	-	-
Energy Dynamics	28	31,45%	9	9	-	-	-
D2SI Group	407	82,06%	11 266	11 266	-	-	-
Devoteam nexDigital	250	75%	188	188	-	-	-
Devomex Cloud Services	2	98,00%	2	2	-	-	-

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 En milliers d'euros	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	810	810	-	-
Prêts	406	406	-	-
Autres immobilisations financières	1 141	1 141	-	-
Créances de l'actif circulant				
Avances et acomptes versés	158	158	-	-
Créances clients et comptes rattachés	58 857	58 857	-	-
Autres créances (1)	19 361	18 236	1 125	-
Compte courant groupe et associés	44 148	44 148	-	-
Charges constatées d'avance	1 874	1 874	-	-
Total	**126 755**	**125 630**	**1 125**	**-**

Dettes En milliers d'euros	Montant brut	Echéance à moins d'un an	Echéance à plus d'un an	Echéance à plus de cinq ans
Emprunts obligataires	30 446	446	30 000	-
Dettes auprès des établissements de crédit	206	206	-	-
Dettes financières diverses (2)	29 976	29 976	-	-
Dettes fournisseurs	27 868	27 868	-	-
Dettes fiscales et sociales	34 945	34 945	-	-
Dettes sur immobilisations	-	-	-	-
Autres dettes (3)	8 610	5 080	3 530	-
Produits constatés d'avance	9 557	9 557	-	-
Total	**141 609**	**108 079**	**33 530**	**-**

(1) Dont 1 574 milliers d'euros de dépôt de garantie sur les créances cédées au factor et 1 500 milliers d'euros de créances sur cession d'immobilisations financières.

(2) Dont 29 183 milliers d'euros au titre d'avances en compte courant consenties par les entreprises liées.

(3) Dont 3 081 milliers d'euros de dettes d'earn out et 449 milliers d'euros liés à la partie différée du prix d'acquisition de filiales.

3.4 Provisions

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

En milliers d'euros	Au 1er janvier 2017	Dotation	Reprise (provision utilisée)	Reprise (provision non utilisée)	Virements de poste à poste	Au 31 décembre 2017
Provisions						
Provisions pour pertes de change	480	199	480			199
Provisions pour départs à la retraite	2 222	451				2 673
Provisions pour restructuration	-					-
Provisions diverses (1)	2 464	2 074	578	123		3 837
TOTAL	**5 166**	**2 724**	**1 058**	**123**	**-**	**6 708**
Provision pour dépréciation						
Provisions sur VMP	-					-
Provisions sur comptes courants (2)	9 395	1 572	863			10 104
Provisions clients douteux	136		50			86
TOTAL	**9 531**	**1 572**	**913**	**-**	**-**	**10 190**

(1) Dont 1 010 milliers d'euros provision pour litiges salariaux, 982 milliers d'euros provision pour honoraires juridiques sur des litiges en cours, 681 milliers d'euros provision pour risques divers, 542 milliers d'euros provision liée au plan d'attribution gratuites d'actions (AGA) et 622 milliers d'euros pour risques groupe.

(2) Dotations : Devoteam Maroc pour 1 021 milliers d'euros, Devoteam SA Pologne pour 533 milliers d'euros et VoxPilot pour 18 milliers d'euros.

(3) Reprises : Devoteam Outsourcing pour 172 milliers d'euros, Devoteam Algérie pour 592 milliers d'euros et Devoteam Services pour 99 milliers d'euros.

La provision en fin d'exercice se décompose de la manière suivante : Devoteam Outsourcing pour 711 milliers d'euros, Voxpilot pour 394 milliers d'euros, Devoteam Maroc pour 1 021 milliers d'euros, Devoteam Services pour 322 milliers d'euros, Devoteam SA Pologne pour 7 410 milliers d'euros et Keivox pour 246 milliers d'euros.

Passifs éventuels

En janvier 2013, le Groupe a été assigné en concurrence déloyale par un acteur du secteur. Le montant des demandes s'élevait initialement à 9,55 millions d'euros. Plus d'un an après l'assignation et à plusieurs reprises depuis lors, la partie adverse a produit à l'appui de ses prétentions une consultation privée d'expert et a augmenté significativement ses demandes initiales. Tout en contestant le fondement même de cette assignation, le Groupe a fait analyser cette consultation par un autre expert mandaté par ses soins qui a conclu que la consultation privée, produite par la partie adverse, présentait des erreurs méthodologiques et factuelles remettant totalement en cause l'évaluation du préjudice allégué.

En décembre 2016, le Tribunal de Commerce de Paris, tout en estimant pouvoir relever l'existence d'actes de concurrence déloyale de la part du Groupe, n'a pas déterminé le montant du préjudice et a désigné son propre expert (expert de justice) avec mission de donner un avis sur le montant du dommage allégué. Le Groupe a relevé appel de cette décision – cette procédure étant encore pendante devant la Cour. Début mars 2018, l'expert de justice a rendu son rapport définitif concluant à un préjudice de 10,1 millions d'euros.

Après consultation de ses conseils, le Groupe considère qu'il dispose de solides arguments juridiques et techniques pour réfuter l'existence d'actes de concurrence déloyale et critiquer les erreurs graves et nombreuses du rapport de l'expert de justice. Il estime en conséquence qu'il y a une forte probabilité que la Cour d'Appel infirme le jugement du Tribunal de Commerce de Paris.
Dans ce contexte et pour ces raisons, le Groupe n'a pas modifié sa position initiale et n'a pas enregistré de provision au titre de dommages et intérêts.

3.5 Charges à payer

En milliers d'euros	2017
Fournisseurs factures non parvenues	4 893
Clients avoirs à établir	4 080
Personnel charges à payer	8 408
Organismes sociaux charges à payer	6 060
Etat charges à payer	523
Intérêts courus sur emprunt obligataire	446
Intérêts courus sur autres emprunts	13
Intérêts courus sur dettes financières diverses	5
Total	**24 428**

3.6 Produits à recevoir

En milliers d'euros	2017
Clients factures à émettre	16 220
Etat produits à recevoir	2
Total	**16 222**

3.7 Valeurs mobilières de placement

3.7.1 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 et d'actions gratuites. 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 01/01/17	386 346	3 523
Actions propres remises aux salariés dans le cadre de plans d'options d'achat d'actions	(26 000)	(237)
Transfert d'actions au compte "actions immobilisées" " (1)	(60 000)	(547)
Solde au 31/12/17 (2)	**300 346**	**2 739**

(1) PV du Directoire du 27/02/2017.
(2) Dont 300 170 titres pour une valeur de 2 738 milliers d'euros classés dans le compte « actions destinées à être remises aux salariés ».

La Société a été introduite en bourse le 28 octobre 1999 avec un cours de 16,10 euros. Le 31 décembre 2017, le cours moyen de l'action Devoteam s'établit à 75,29 euros. Aucune provision pour dépréciation n'a été constatée à la clôture.

3.7.2 Autres valeurs mobilières de placement

Elles correspondent à des parts d'OPCVM pour 21 milliers d'euros et à un contrat de capitalisation pour 346 milliers d'euros. La valeur liquidative au 31 décembre 2017 est de 367 milliers d'euros.

3.8 Charges à répartir

Néant.

3.9 Situation nette

3.9.1 Capital social

Au 31 décembre 2017, le capital social de la société Devoteam S.A. comprenait 8 332 407 actions ordinaires pour un capital de 1 263 015 €.

Le résumé des variations enregistrées en 2017 est le suivant :

	Nombre d'actions
Au 1er janvier 2017	**8 327 907**
Levée de BSPCE ou exercice d'options de souscription d'actions	4 500
Au 31 décembre 2017	**8 332 407**

Au 31 décembre 2017, tous les bons de souscription de parts de créateurs d'entreprise (BCE) ont été exercés.

3.9.2 Analyse de la variation des capitaux propres

La variation de situation nette sur l'exercice 2017 est la suivante :

En milliers d'euros	Ouverture	Affect. résultat 2016	Aug. de capital	Réduc. de capital	Autres variations	Distribution dividendes	Résultat 2017	Clôture
Capital social	1 262		1					1 263
Prime d'émission	1 845		89					1 934
Réserve légale	160							160
Autres réserves	-							-
Boni de fusion	50 999							50 999
Report à nouveau (solde créditeur)	83 027	11 276				(4 785)		89 517
Résultat de l'exercice 2016	11 276	(11 276)						-
Résultat de l'exercice 2017	-						17 377	17 377
Autres provisions réglementées *	518				47			565
Capitaux propres	**149 087**	**-**	**90**	**-**	**47**	**(4 785)**	**17 377**	**161 815**

* Amortissement dérogatoire sur les frais d'acquisition des titres.

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 :

En milliers d'euros	2017
France	211 287
Etranger	6 622
Total	**217 909**

La Société exerce son activité dans un seul secteur d'activité.

4.2 Intéressement

Aucun accord d'intéressement n'a été mis en place sur l'exercice 2017.

4.3 Participation des salariés aux résultats

L'absence de participation des salariés aux résultats s'explique par un résultat fiscal insuffisant par rapport au montant des capitaux propres à la clôture de l'exercice.

4.4 Crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE)

Le CICE comptabilisé en diminution des charges de personnel et correspondant aux rémunérations éligibles de l'année 2017 s'élève à 1 858 milliers d'euros. Ce crédit d'impôt est utilisé pour améliorer la compétitivité de la Société et notamment soutenir nos investissements dans la recherche et l'innovation, dans le marketing et le développement de nouvelles offres, le recrutement et la digitalisation de nos processus internes.

4.5 Charges et produits financiers

Les principaux composants des charges et produits financiers sont les suivants :

Charges financières en milliers d'euros	2017
Dotations aux provisions sur immobilisations financières (1)	551
Dotations aux provisions actions propres	-
Dotations aux provisions sur l'actif circulant (2)	2 393
Dotations aux provisions pour risques financiers	-
Pertes sur créances liées à des participations (3)	1 231
Charges liées aux participations	28
Intérêts sur opérations de financement (4)	1 196
Autres charges financières	578
Total	**5 977**

Produits financiers en milliers d'euros	2017
Produits net sur cession de VMP	-
Produits financiers sur contrats de capitalisation	6
Produits liés aux participations (5)	12 101
Reprise de provisions sur immobilisations financières (1)	6 074
Reprise de provisions sur actions propres	-
Reprise de provisions sur l'actif circulant (6)	863
Reprise de provisions pour risques et charges	480
Autres produits financiers	378
Total	**19 902**

(1) Ces mouvements concernent l'évaluation des titres de participation selon la méthode décrite au paragraphe 2.3.1.
(2) Dont 2 194 milliers d'euros de dotation pour dépréciation des comptes courants et risques filiales.
(3) Correspond à des pertes sur créances sur comptes courants consécutives à la liquidation de filiales.
(4) Dont charges d'intérêts sur emprunt obligataire pour 975 milliers d'euros.
(5) Dont 11 694 milliers d'euros de dividendes reçus des filiales et 407 milliers d'euros d'intérêts perçus des filiales sur des avances en comptes courants.
(6) Dont 863 milliers d'euros de reprise sur provisions pour dépréciation des comptes courants des filiales.

4.6 Charges et produits exceptionnels

Les principaux composants des charges et produits exceptionnels sont les suivants :

Charges exceptionnelles en milliers d'euros	2017
Sur opération de gestion (1)	942
Sur opération en capital (2)	13 387
Dotation exceptionnelle aux provisions pour risques (3)	127
Total	**14 456**

(1) Dont 690 milliers d'euros de coûts de restructuration correspondant à des coûts de licenciement et d'accompagnement et 103 milliers d'euros relatifs à des pénalités sur contrats.
(2) Dont 13 386 milliers d'euros provenant des cessions de titres de participation.
(3) Dont 80 milliers d'euros de dotation aux provisions liés à des coûts de licenciement et 47 milliers d'euros de dotations aux amortissements dérogatoires.

Produits exceptionnels en milliers d'euros	2017
Sur opération de gestion	-
Sur opération en capital [1]	12 906
Reprise exceptionnelle aux provisions pour risques [2]	230
Total	**13 137**

(1) Dont 8 267 milliers d'euros provenant des cessions de titres de participation et 4 639 milliers d'euros de boni de cession d'actions propres.

(2) Reprises de provision pour restructuration au titre des coûts de licenciement et d'accompagnement pour 170 milliers d'euros. Les dotations avaient été comptabilisées en charges exceptionnelles.

4.7 Allégement et accroissement de la dette future d'impôt

5 Nature des différences temporaires	Base		Impôt *	
	Début exercice	Fin exercice	Début exercice	Fin exercice
Organic	269	295	93	102
Effort construction	290	310	100	107
Plus-values latentes sur VMP	-	-	-	-
Ecart de conversion passif	351	10	121	3
Provision pour pensions et retraites	2 222	2 673	643	690
Provisions comptes courants groupe	9 395	10 104	2 717	2 609
Provision risques divers	725	1 436	250	494
Participation et intéressement	-	-	-	-
Total allégements	**13 252**	**14 828**	**3 924**	**4 005**
Total accroissements	**-**	-	**-**	-

* Conformément à la Loi de Finances 2018 qui prévoit une baisse progressive du taux d'impôt, le taux d'IS retenu sur les lignes « provision pour pensions et retraites » et « provisions comptes courants groupe » est de 25,825%.
Sur les autres lignes le taux d'IS retenu est de 34,43%.

4.8 Ventilation de l'impôt

Résultat avant impôt		Impôts dus		Résultat net
Courant	19 526	621		20 030
		(1 125)	Crédit d'impôt	
Exceptionnel court terme	(1 319)	1 334		(2 653)
Total	**18 207**	**830**		**17 377**

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.

4.9 Intégration fiscale

4.9.1 Périmètre d'intégration fiscale

La Société a opté à compter du 1er janvier 2004 pour le régime de l'intégration fiscale. A ce titre les sociétés présentes au sein de cette intégration au 31/12/2017 sont les suivantes :

Nom	Siren	Date d'entrée	Type
Devoteam SA	402 968 655	01/01/2004	Mère
Devoteam Outsourcing SAS	443 486 667	01/01/2011	Filiale
RVR Parad SAS	752 364 851	01/01/2016	Filiale
Devoteam G Cloud SAS	512 085 036	01/01/2017	Filiale

4.9.2 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 2017 est comptabilisée dans le compte de résultat de la Société pour un montant de 795 milliers d'euros. La charge d'IS calculée sur le bénéfice d'intégration fiscale de l'exercice s'élève à 2 491 milliers d'euros.

4.9.3 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

Les pactes d'actionnaires des filiales ou participations suivantes prévoient des options (call options) permettant à Devoteam SA d'acquérir des actions complémentaires à des prix de marché ou reposant sur des conditions de performance. Le tableau ci-dessous résume les options vivantes :

Société	% du capital	Exerçabilité
Devoteam Consulting Belux (BE)	25,00%	Immédiate
Devoteam Globicon As (Danemark)	10,00%	A compter du 01/01/2021
DPI (Holding Drago Group)	32,50%	Entre 2018 et 2020
Siticom	35,00%	A compter du 01/01/2018 pour la moitié et du 01/01/2019 pour le solde
Beteam	30,00%	A compter du 01/01/2018 pour la moitié et du 01/01/2019 pour le solde
Devoteam Digital Factory	27,50%	Immédiate
Technologies & Opérations	29,53%	Immédiate
Devoteam Customer Effectivness	28,47%	Immédiate
FI-Makers	33,00%	Immédiate
D2SI Group	17,94%	A compter du 31/12/2021 pour la moitié et du 01/01/2019 pour le solde
Devoteam Italie	50,00%	Immédiate
Devoteam Netherlands*	20,00%	A compter du 01/01/2021 pour la moitié et du 01/01/2022 pour le solde
Devoteam Turquie*	25,00%	Immédiate

* Les actionnaires minoritaires bénéficient aussi d'une option de vente sur leurs actions.

5.2 Engagements donnés

5.2.1 Options consenties aux salariés

Des options d'achat d'actions, des bons de souscription de parts de créateurs d'entreprise (BCE), ainsi que des bons d'acquisition d'actions existantes remboursables (BAAER) ont été attribués aux salariés du Groupe. Au 31 décembre 2017, respectivement 63 000 options d'achat, 33 500 BAAER et 212 000 actions gratuites sont en circulation, selon le détail ci-dessous :

Date du plan	Attribué	Nombre d'options en circulation au 31/12/2017	Nombre d'options en circulation au 31/12/2016	Prix d'exercice	1ère date d'exercice	Date d'expiration	Taux zéro coupon
01/10/2010	50 000	-	5 000	20,00 €	01/10/2012	30/09/2017	2,29%
18/10/2012	400 000	33 500	52 000	12,00 €	18/10/2014	18/10/2019	1,35%
30/11/2012	100 000	63 000	70 500	9,00 €	30/11/2016	30/11/2019	1,25%
17/06/2016	182 000	162 000	182 000	-	01/03/2019	01/03/2019	N/A
04/09/2017	50 000	50 000	-	-	01/03/2021	01/03/2021	1%
TOTAL	**782 000**	**308 500**	**309 500**				

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

	2017		2016	
	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	309 500	4,39 €	416 751	11,79 €
Nombre d'options annulées durant l'exercice	20 500	4,39 €	48 425	11,79 €
Nombre d'options exercées durant l'exercice	30 500	12,44 €	240 826	12,44 €
Nombre d'options émises durant l'exercice	50 000	-	182 000	-
Nombres d'actions pouvant être souscrites en fin de l'exercice	**308 500**	**3,14 €**	**309 500**	**4,39 €**

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 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).

5.2.2 Instrument financier de couverture de taux

Au 31 décembre 2017, aucun instrument de couverture de taux n'est en place.

5.2.3 Engagements liés à l'affacturage

En décembre 2013, la Société a conclu un contrat d'affacturage, sans limitation de durée, avec l'établissement de crédit BNP Paribas Factor pour un encours global autorisé de 29 700 milliers d'euros. Le contrat est basé sur la cession périodique de la balance des débiteurs affacturés agréés par le *factor*. Pour être éligibles, les créances à caractère commercial, doivent être certaines, liquides et exigibles, et avoir un délai de crédit initial ne dépassant pas les 60 jours, conformément à la législation en vigueur. S'agissant d'un contrat avec mandat de gestion et de recouvrement, Devoteam reste chargé de toutes les opérations nécessaires à l'encaissement des créances cédées sur un compte ouvert au nom du *factor*.
Le montant des créances cédées et non encaissées à la clôture s'élevait à 15 356 milliers d'euros.

5.2.4 Autres engagements donnés

Les garanties données par Devoteam SA concernent essentiellement ses filiales. Les principaux avals, cautions et garanties donnés par Devoteam SA à ses filiales sont destinés à garantir les engagements de poursuite de locations, les engagements vis-à-vis des fournisseurs ainsi que les lignes de crédit bancaires :

Garanties données	Montant	Nature
Filiales		
Devoteam Information Technology and Consultancy A.S.	500	Cautions lignes bancaires
Devoteam Maroc	400	Cautions lignes bancaires
Devoteam Services	200	Cautions lignes bancaires
Devoteam Middle East	6 357	Cautions lignes bancaires
Devoteam Consulting AS	813	Cautions lignes bancaires
Devoteam Gmbh	1 030	Cautions lignes bancaires
Devoteam Luxembourg	150	Cautions lignes bancaires
Devoteam SA Pologne	599	Cautions lignes bancaires
Total garanties filiales	**10 049**	
Autres		
Devoteam Gmbh	80	Cautions fournisseurs
Fondation Devoteam	120	Engagement versement subventions
Total autres garanties	**200**	
Total garanties données	**10 249**	

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 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 décembre 2017, tous les compléments de prix sont comptabilisés.

NOTE 6 - INFORMATIONS DIVERSES

6.1 Ventilation de l'effectif

Au cours de l'année 2017, l'effectif moyen s'établit à 1 453 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 2017 s'élèvent à 1 110 milliers d'euros. 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 2017 représente 140 milliers d'euros pour 9 membres.

6.3 Compte personnel de formation (CPF)

La Loi n°2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale instaure, à compter du 1er janvier 2015, le compte personnel de formation (CPF) qui se substitue au droit individuel à la formation (DIF). Le nouveau dispositif permet à tout salarié d'acquérir tout au long de sa vie professionnelle 20 heures par an jusqu'à 120 heures, puis 12 heures par année dans la limite d'un plafond de 150 heures. Les droits acquis au titre du DIF au 31 décembre 2014, et non consommés, peuvent être utilisés dans le cadre du nouveau CPF jusqu'au 31 décembre 2020.

NOTE 7 - EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE

Néant.

4.4 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2017

Aux actionnaires de la société Devoteam S.A.,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Devoteam S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

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

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

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

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

Evaluation des titres de participation

(Paragraphes 2.3.1 et 3.2 de l'annexe aux comptes annuels)

Risque identifié

Au 31 décembre 2017, les titres de participation figurent au bilan des comptes statutaires de Devoteam S.A. pour un montant net de 142.293 milliers d'euros. Les titres de participation sont inscrits à leur date d'entrée au coût d'acquisition et éventuellement dépréciés sur la base de leur valeur d'utilité.

Comme indiqué dans la note 2.3.1 « Titres de participation » de l'annexe, une provision pour dépréciation est constituée lorsque la valeur comptable des titres de participation est supérieure à leur valeur d'utilité. Cette valeur d'utilité est estimée par la Direction par la méthode des flux nets de trésorerie futurs actualisés ajustés de l'endettement net.

L'estimation de la valeur d'utilité requiert l'exercice du jugement de la Direction dans son choix des éléments à considérer, éléments qui peuvent correspondre selon le cas à des éléments historiques ou à des éléments prévisionnels.

La Direction s'assure à la date de clôture que la valeur comptable des titres de participation n'est pas supérieure à leur valeur d'utilité. Or, toute évolution défavorable des activités rattachées à ces participations, en raison de facteurs internes ou externes, par exemple liés à l'environnement économique et financier des marchés sur lesquels Devoteam S.A. opère, est de nature à affecter de manière sensible la valeur d'utilité des titres de participation et à nécessiter la constatation d'une provision pour dépréciation. Une telle évolution implique de réapprécier la pertinence de l'ensemble des hypothèses retenues pour la détermination des valeurs d'utilité ainsi que le caractère raisonnable et cohérent des paramètres de calcul retenus.

Nous avons considéré que l'évaluation des titres de participation constitue un point clé de notre audit compte tenu du montant significatif des titres de participation dans les comptes et de leur sensibilité aux hypothèses retenues par la Direction.

Notre réponse

Notre approche a notamment consisté à :

- prendre connaissance et évaluer le processus mis en œuvre par la Direction pour estimer la valeur d'utilité ;
- apprécier le caractère raisonnable de l'évaluation de la valeur d'utilité retenue en procédant notamment, à :
    - des entretiens avec la direction ;
    - une comparaison des projections de flux de trésorerie résultant du processus budgétaires et prévisionnels pour les années 2018 à 2021 aux projections utilisées lors du test de pertes de valeur de l'exercice précédent ;
    - une comparaison des projections de résultats 2017 utilisées dans le test de perte de valeur de l'exercice précédent avec les résultats réels afin d'en apprécier la fiabilité ;
    - une appréciation du caractère raisonnable des hypothèses retenues dans le cadre des projections au regard de notre connaissance de l'environnement économique dans lequel opère le groupe ; et

- une appréciation, avec l'appui de nos experts en évaluation, du caractère raisonnable des paramètres financiers utilisés, du modèle utilisé pour déterminer la valeur d'utilité, de la méthode de détermination des taux d'actualisation et de croissance à long terme.

Reconnaissance du chiffre d'affaires pour les contrats au forfait

(Paragraphe 2.10 de l'annexe aux comptes annuels)

Risque identifié

Pour les prestations au forfait, le chiffre d'affaires est comptabilisé au fur et à mesure de la réalisation de la prestation selon le degré d'avancement, déterminé par comparaison des coûts engagés à la clôture aux coûts totaux prévus sur la durée du contrat.

Les coûts totaux d'un contrat, et notamment ceux restant à encourir, font régulièrement l'objet d'un suivi et d'estimation afin de déterminer si le degré d'avancement du contrat et le niveau de marge à reconnaître nécessitent d'être révisés.

Nous avons considéré la comptabilisation du chiffre d'affaires des contrats de service au forfait comme un point clé de l'audit dans la mesure où les coûts estimés sur ces contrats sont fondés sur des hypothèses opérationnelles et que leur estimation a une incidence directe sur le niveau du chiffre d'affaires et de la marge comptabilisés dans les comptes annuels.

Notre réponse

Nous avons pris connaissance du dispositif de contrôle interne relatif à la comptabilisation des contrats au forfait.
Nous avons testé l'efficacité des contrôles clés mis en œuvre par les contrôleurs de gestion, notamment ceux relatifs à l'imputation des coûts.
Pour une sélection de contrats basée sur des critères quantitatifs et qualitatifs, nous avons réalisé les diligences suivantes :

- nous avons rapproché les données financières (chiffre d'affaires, facturation, coûts et encours de production) figurant dans la fiche de suivi du contrat élaborée mensuellement par le contrôle de gestion, avec la comptabilité ;
- Sur la base d'entretiens avec les contrôleurs de gestion et/ou les responsables opérationnels, nous avons apprécié les coûts restants à encourir et le degré d'avancement du contrat qu'ils ont déterminés et sur lesquels se fondent la comptabilisation du chiffre d'affaires et la reconnaissance de la marge.

Provisions pour risques et charges – Litiges

(Paragraphes 2.7 et 3.4 et de l'annexe aux comptes annuels)

Risque identifié

La société est exposée à des risques sociaux, fiscaux et est impliquée dans des procédures judiciaires et litiges dans l'exercice de son activité.

L'issue de ces procédures et litiges et les positions prises par la société sont, de façon inhérente, basées sur l'utilisation d'hypothèses, d'appréciations ou d'estimations de la part de la direction.

L'évaluation de ces risques par la direction a conduit la société à comptabiliser des provisions à hauteur de 6 708 milliers d'euros au 31 décembre 2017 (contre 5 166 milliers d'euros au 31 décembre 2016) ou, dans certains cas, de ne pas comptabiliser de provision.

Nous avons considéré ce sujet comme un point clé de l'audit en raison :

- de l'incertitude sur l'issue des risques, procédures et litiges engagés,
- du degré élevé d'estimation et de jugement mis en œuvre par la direction,
- et, par conséquent, du caractère potentiellement significatif de leur incidence sur le résultat et les capitaux propres si ces estimations devaient varier, notamment en raison du résultat des procédures et litiges.

Réponse apportée

Nous avons examiné les procédures mises en œuvre par la société afin de recenser l'ensemble des risques sociaux, fiscaux, procédures judiciaires et divers litiges auxquels la société est exposée.

Nous avons pris connaissance de l'analyse des risques effectuée par la société et avons discuté du statut avec la direction de la société de chaque situation significative, déclarée ou potentielle. Nous avons également interrogé directement les avocats de la société afin d'obtenir leurs explications et avis sur chaque situation significative.

Nous avons également obtenu et nous avons analysé, en nous faisant assister, le cas échéant, d'avocats ou experts en évaluation de préjudice, les avis des conseils externes des sociétés du groupe, les éléments de procédure (courriers, réclamations, notifications, jugements…) disponibles et apprécié le bien-fondé de la constatation ou de l'absence de constatation de provision pour chaque situation significative ainsi que l'évaluation du montant de ces provisions.

Vérification du rapport de gestion et des autres documents adressés aux actionnaires

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

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels

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 autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 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.

Autres 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.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Devoteam S.A. par l'Assemblée générale du 26 juillet 1999 pour KPMG et 20 juin 2014 pour Grant Thornton.

Au 31 décembre 2017, KPMG S.A. était dans la 1iere année de sa mission sans interruption et Grant Thornton dans la 4ième année.

Par ailleurs, KPMG S.A. et KPMG Audit IS, membres du réseau KPMG, étaient précédemment commissaire aux comptes de l'entité, respectivement de 1999 à 2000 et de 2001 à 2016.

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

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

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

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit

interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Directoire.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

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

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

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;

- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;

- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;

- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les

comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons un rapport au comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La-Défense le 19 avril 2018

Les commissaires aux comptes

Grant Thornton **Membre français de Grant Thornton International**	**KPMG Audit** **Département de KPMG SA**
Vincent Papazian *Associé*	Jean-Pierre Valensi *Associé*

5 RAPPORT DE RESPONSABILITE D'ENTREPRISE

5.1 Gouvernance

Premier volet du développement durable, la politique de gouvernance d'entreprise a pour objet d'assurer la pérennité de la société grâce à une bonne gestion des plans d'actions RSE et à leurs suivis.

Créé en 1995, le Groupe est dirigé par un Directoire composé de deux membres : Stanislas de Bentzmann, Président et Godefroy de Bentzmann, Directeur Général, fondateurs de Devoteam. Le Groupe dispose également de plusieurs organes de surveillance :

- Un conseil de surveillance présidé par Michel Bon, ancien Président d'Orange (France Telecom) et de Carrefour ;
- Un comité d'audit en charge du suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle de l'information financière ;
- Un comité des rémunérations en charge de la politique de rémunération des dirigeants. Il fait également office de comité des nominations lorsque cela s'avère nécessaire ;
- Un comité stratégique en charge des orientations stratégiques à court et moyen termes.

5.1.1 Mot des Présidents

« Devoteam, conscient des enjeux à relever sur les thématiques fortes de la RSE, souhaite affirmer une volonté forte de contribuer au mouvement de progrès, qui fait partie de l'ADN de l'entreprise. Notre objectif est d'activer dès aujourd'hui des leviers opérationnels au sein d'un plan de RSE ambitieux sur les prochaines années afin de répondre aux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux autour de nos activités de conseil.
A travers cet engagement, nous souhaitons embarquer nos collaborateurs et partenaires et toutes nos parties prenantes ».

5.1.2 Nos valeurs

En 2005, à l'occasion de son 10ème anniversaire, Devoteam a organisé un séminaire réunissant l'ensemble de ses collaborateurs à travers le monde afin de déterminer les valeurs du Groupe. Ci-dessous la Charte Devoteam:

devoteam
Devoteam Charter
Respect
1. Treat people you are working with as you want to be treated yourself.
2. Be professional in your daily work and fulfil commitments.
3. Consider that your colleagues' time and work are as valuable as yours.
4. Integrate new people in teams and make our guests feel welcome.
5. Feel responsible for Devoteam's resources.
Frankness
1. Give all relevant information to your teams, colleagues, and managers to offer the best view of the situation you are involved in.
2. Improve, don't just criticize. In front of an issue, give always at least one suggestion.
3. Tell what is best, highlight risks, and say if you are not qualified for a task.
4. Learn and share from positive and negative experiences.
5. Manage internal issues, not to let them impact negatively on our efficiency.
Passion
1. Bring value and new ideas, and share knowledge.
2. Be proud of your teams, your work, and the customer value you deliver.
3. Always act to protect, encourage, and strengthen long term relationships.
4. See an opportunity in any change.
5. Help to develop Devoteam.

5.1.3 La gouvernance d'entreprise

Audrey Le Gall, *Responsable Affaires Sociales*

Roland de Laage, *Secrétaire Général*

Cihan Kaya, *Responsable RSE*

Vivien Ravy, *Auditeur interne*

Charlotte Simonet, *Responsable des Achats*

En janvier 2017, un comité de développement durable a été créé dans le but de déployer une politique RSE ambitieuse sur 4 volets :

- Environnement
- Social
- Ethique des Affaires
- Achats Responsables

Ce comité se réunit une fois par mois afin de suivre l'avancement des projets sur ces 4 volets. En outre, le Responsable RSE rencontre les responsables de chaque volet deux fois par mois pour mener les actions RSE sur les domaines spécifiques énoncés ci-dessus.

5.1.4 Prix, distinctions et labels

Depuis sa création, le Groupe a reçu plusieurs prix récompensant les engagements pris en matière de bonne gouvernance.

En juin 2016, le Groupe a été lauréat du Grand Prix de la transformation des Entreprises. Ce prix récompense les entreprises ayant un chiffre d'affaires supérieur à 250 millions d'euros, pour leur faculté à avoir fait évoluer leur business model dans un environnement difficile.

Most Attractive Employeur (Universum) est un classement établi suite à l'administration d'un questionnaire auprès de plus de 40 000 étudiants et professionnels et sélectionnant les 130 sociétés les plus attractives pour les ingénieurs. Ce classement permet de mesurer notre notoriété ainsi que notre attractivité et son évolution dans le temps. C'est important pour nous de mesurer notre attractivité sur un marché où les talents sont de plus en plus convoités.

Happy trainees est un label décerné suite à l'administration d'un questionnaire auprès de nos stagiaires. Ce label nous permet de mettre en relief la qualité des stages que nous proposons ainsi que la qualité de l'accompagnement de nos stagiaires.

Charte de la diversité : un engagement du Groupe pour promouvoir la diversité et mettre en avant un plan de lutte contre les discriminations. Il nous semble essentiel d'affirmer notre engagement pour l'acceptation de tous. Le respect, et par extension le respect des différences, est une des valeurs clés de Devoteam. Nos collaborateurs doivent se sentir libres d'être ce qu'ils sont et acceptés malgré leurs différences.

Signataire du *Pacte Mondial*, nous nous engageons à respecter les 10 principes énoncés par l'ONU en 1999. Ces principes sont entièrement adaptés au contexte de l'entreprise et de la RSE. En étant signataire de ce Pacte, nous dessinons notre politique RSE autour de ces principes directeurs.

Happy at work for starters est un label attribué aux entreprises dont plus de 50 % des moins de 28 ans ont répondu à une enquête et dont le résultat indique une note de satisfaction supérieure à 3.8/5. Compte-tenu du nombre de consultants de moins de 28 ans au sein de nos effectifs, 40 % de nos effectifs, ce label permet d'affirmer l'importance que nous accordons aux premières années de vie active de nos collaborateurs et doit nous permettre de continuer à attirer de jeunes talents. Ce label est décerné en 2017 mais concerne l'année 2016.

Ecovadis CSR Rating : preuve de son engagement dans la Responsabilité Sociétale des Entreprises, Devoteam a décroché le label Silver en août 2017. En effet, Devoteam a progressé de 8 points en moins d'une année, passant de la note globale de 44/100 à 52/100. Devoteam souhaite continuer ces efforts en matière de RSE pour obtenir le niveau Gold.

5.1.5 Chiffres clés

En janvier 2017, Devoteam annonce son ambitieux plan Scale! 2020 dans la continuité du plan EAGLE, lancé en 2012, qui confirme la volonté et la capacité de l'entreprise à lier croissance, rentabilité et innovation. Les marchés financiers ont très bien accueilli l'annonce de ce plan stratégique.

Depuis sa création, Stanislas et Godefroy de Bentzmann, co-fondateurs de Devoteam, ont eu un très fort impact dans la stratégie d'entreprise et Devoteam reste une entreprise à forte influence familiale. Cette force a permis à l'entreprise de gagner et d'affirmer une légitimité et une durabilité dans le paysage des entreprises de l'ESN.

5.2 Social

5.2.1 Emploi

5.2.1.1 Effectif total

Au 31 décembre 2017, l'effectif total du groupe Devoteam était de 5 195 collaborateurs, contre 4 229 au 31 décembre 2016. Les données collectées et traitées ci-dessous concernent 4 980 collaborateurs (soit 95,95% du total). Sont exclus du périmètre : Between Hld (Pays-Bas), Q-Partners (Allemagne), Devoteam Italia, Devoteam Communication SARL, Devoteam Consulting Maroc, Drago PA (Espagne), TMNS Serbia, Devoteam Tunisie et MyFowo (France), représentant 215 salariés.

5.2.1.2 Répartition de l'effectif total par sexe, âge et zone géographique

Au 31 décembre 2017, les effectifs sont constitués de 76 % d'hommes et 24 % de femmes, contre respectivement 77 % et 23 % en 2016. La part majoritaire des hommes s'explique par la grande proportion des recrutements réalisés au sein des écoles d'ingénieurs, filières traditionnellement caractérisées par une surreprésentation masculine.

La répartition des salariés travaillant dans les locaux de l'entreprise ou dans les locaux des entreprises clientes est la suivante :

En nombre de salariés	31-déc-17	31-déc-16	Variation
Salariés travaillant en clientèle*	3 777	3 214	563
Salariés travaillant dans les locaux de Devoteam	1 203	1 006	197
Total	**4 980**	**4 220**	**760**

**Les salariés en clientèle désignent les salariés travaillant directement chez le client et non dans nos locaux physiques*.
Le nombre de salariés travaillant à temps partiel est de 124 (identique en 2016).

La répartition **par tranche d'âge** apparaît ci-dessous:

Classe d'âge	31-déc-17		31-déc-16		Variation en nombre	Variation en pourcentage (2016-2017)
	Nombre de salariés	Répartition en pourcentage	Nombre de salariés	Répartition en pourcentage		
18 - 24	365	7%	271	6%	94	35%
25 - 34	2 338	47%	1 922	46%	416	22%
35 - 44	1 266	25%	1 121	27%	145	13%
45 - 54	760	15%	682	16%	78	11%
>55	251	5%	224	5%	27	12%
Total	**4 980**	**100%**	**4 220**	**100%**	**760**	**18%**

La moyenne d'âge des salariés du groupe Devoteam au 31 décembre 2017 est de 34 ans (37 ans au 31 décembre 2016), la tranche des 25/34 ans étant la plus représentée, en 2017 comme en 2016.

La répartition par **zone géographique** met en évidence le fait que le Groupe dispose également de plusieurs implantations en France et est présent dans 17 pays en Europe, Moyen-Orient et Afrique du Nord, comme nous pouvons le voir ci-dessous :

Zone géographique	31-déc-17		31-déc-16		Variation en nombre	Variation en pourcentage (2016-2017)
	Nombre de salariés	Répartition en pourcentage	Nombre de salariés	Répartition en pourcentage		
France	2 562	51%	2 181	52%	381	17%
Europe	1 945	39%	1 533	36%	412	27%
Rest of the world *	473	9%	506	12%	-33	-7%
Total	**4 980**	**100%**	**4 220**	**100%**	**760**	**18%**

* Principalement le Maghreb et les pays du Golfe persique

5.2.1.3 Organisation du travail

Embauches	31-déc-17		31-déc-16		Variation en nombre	Variation en pourcentage (2016-2017)
	Nombre de salariés	Répartition en pourcentage	Nombre de salariés	Répartition en pourcentage		
CDI	1 776	95%	1 301	90%	475	37%
CDD	34	2%	98	7%	-64	-65%
Apprentissage	57	3%	48	3%	9	19%
Total	**1 867**	**100%**	**1 447**	**100%**	**420**	**29%**

5.2.2 Formation et gestion des carrières

5.2.2.1 Formation

Depuis sa création, Devoteam investit fortement dans un dispositif global de management des connaissances et des compétences, qui est organisé à travers 3 axes :

- Le plan de formation dédié aux formations externes ;
- Devoteam University, structure dédiée aux formations internes créées et dispensées par nos experts qui sont consultants ;
- Les Knowledge Communities qui permettent de créer un réseau de pairs, de partager et capitaliser le savoir, d'apprendre et de développer ses compétences.

En 2017, Devoteam possède 15 communautés actives transverses au Groupe et qui regroupent plus de 2 000 consultants.

Entreprise du Secteur Numérique, Devoteam SA offre des prestations de conseil sur des technologies innovantes pour accompagner ses clients dans leur transformation digitale.

Ce secteur d'activité nécessite ainsi une mise à jour et un développement des compétences des collaborateurs à travers la formation, afin de pouvoir répondre aux enjeux des clients, avec une posture conseil.

C'est pourquoi Devoteam SA développe une politique de formation ambitieuse en consacrant chaque année plus de 3 % de sa masse salariale brute à la formation. Cette politique est aussi bien axée sur des formations techniques certifiantes, qui constituent un véritable gage de qualité dans notre secteur d'activité, que sur des compétences comportementales, indispensables pour satisfaire les exigences des clients et développer des relations de qualité avec ces derniers.

La formation des collaborateurs est ainsi un levier majeur de la stratégie de l'entreprise, car elle contribue fortement à l'atteinte d'objectifs ambitieux. Elle permet également d'attirer chaque année de nouveaux talents et de les fidéliser en leur donnant de la visibilité sur leur plan de carrière et le développement de leurs compétences.

Devoteam University

Devoteam University est au cœur du projet de gestion des compétences et de la stratégie de l'entreprise. Notre université est un espace d'échanges et d'émulation, générateur d'une véritable cohésion interne. Cette structure permet d'optimiser la performance globale du Groupe par :

- Le développement et la valorisation de la formation interne ;
- La progression des compétences collectives et individuelles en adéquation avec l'évolution de nos métiers ;
- La création de parcours de formation homogènes, cohérents et adaptés à nos filières métiers ;
- La création d'un espace de partage et de capitalisation.

Cette structure représente également une opportunité pour les collaborateurs de transmettre leurs savoirs.
Conformément à nos objectifs depuis 2 ans, en 2017, nous avons élargi notre offre de formation et 38 % des formations ont été dispensées en interne, ce qui représente plus de 8 000 heures de formation.
En complément de cet outil de Learning Management System, nous avons déployé en 2017 une application dédiée à la mise en ligne de quiz, appelée MDE Game. Elle est intégrée à l'application My Devoteam Experience.
L'objectif de cette application mobile de gamification est de mesurer et développer les connaissances sur :

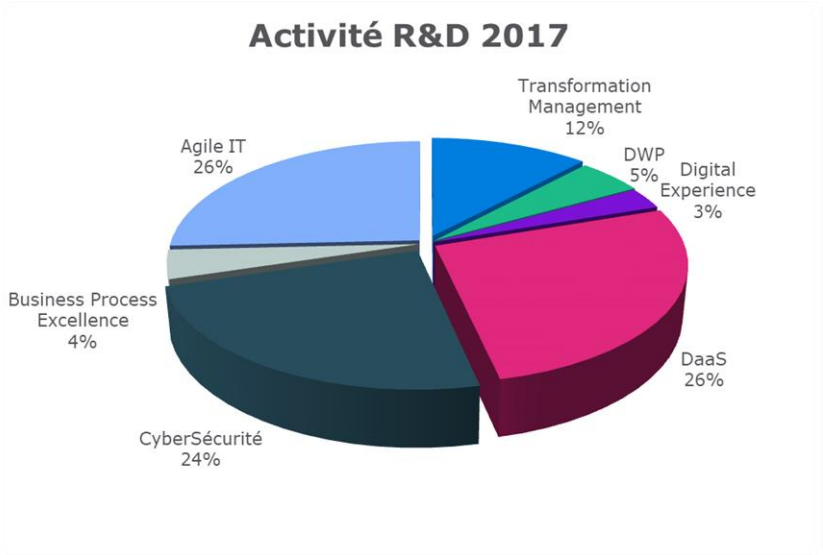
- le groupe Devoteam, ses offres, sa culture d'entreprise, sa politique RSE ;
- des sujets techniques ;
- de la veille technologique.

Les collaborateurs peuvent tester leurs connaissances de façon individuelle, ou défier leurs collègues en jouant en mode battle, et progresser dans les classements, etc. Elle nous permet également de développer le sentiment d'appartenance au Groupe, notamment pour les consultants qui travaillent, pour une majorité d'entre eux, depuis les sites de nos clients.

Devoteam Research and Innovation (DRI)
Créé en 2012, « Devoteam Research and Innovation » (DRI), département dédié à la recherche et à l'innovation, est en charge d'accompagner la définition d'offres innovantes et à forte valeur ajoutée en lien avec la stratégie du Groupe. Ses travaux s'inscrivent dans une logique forte d'accompagnement de nos clients dans la bataille de la transformation digitale.

En 2017, les travaux ont mis l'accent sur le traitement de la donnée avec en particulier la mise en œuvre de solutions ChatBot et d'intelligence artificielle (IA), sur l'offre transformation management, en particulier sur l'agilité et la gestion des changements, et une part importante de travaux ont concerné la *containérisation* ainsi que les bonnes pratiques de l'usage des offres de Cloud public. Nous avons également réalisé des travaux associés à la sécurité et lancé des réflexions sur la maintenance préventive au sein de l'IT.

La répartition des activités est présentée dans le graphique suivant :



Enfin, 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.

Les Communautés de savoir (Knowledge Communities)

Les « Knowledge Communities » est un dispositif mis en place il y a 16 ans au service de la performance business et destiné à améliorer le quotidien et les compétences des collaborateurs. Présentes dans 17 pays, les 17 communautés fédèrent les consultants autour d'expertises liées aux offres de Devoteam comme le Cloud, IT Service Excellence, Digital et Mobilité, IT Transformation et Cyber Sécurité.

Les communautés incarnent la culture collaborative de Devoteam et garantissent l'innovation grâce à plusieurs leviers. Elles garantissent aux consultants de rester à la pointe du marché à travers des parcours de formation « Knowledge Up Program » et des méthodes collaboratives telles que des conférences techniques, des retours d'expériences, des quiz ou encore du support en mission. Les communautés participent également à l'innovation via la détection de sujets d'innovation technologiques, des tendances du marché et la participation à des projets de recherche en relation avec DRI.

Ce dispositif unique et différenciateur sur le marché est intégré par le réseau social d'entreprise de Devoteam et animé par une équipe d'experts : les Leaders de communautés. Fortement sponsorisées par la Direction Générale, les communautés sont également un révélateur de talents.

Enfin, elles soutiennent ce que l'on appelle les "Business Communities". En effet, les consultants produisant du contenu de qualité dans les Knowledge Communities sont mis en avant et leur contenu sont redirigés vers les Business Communities, permettant de les faire rayonner à travers les réseaux sociaux internes, voire externes, et de les mettre en valeur devant les clients, les commerciaux et la direction.

Les chiffres clés de la formation sont reproduits ci-dessous :

	2017(1)	2016(1)	Variation(1)
Nombre de salariés formés	1 844	1 352	492
Nombre d'heures de formation externe	32 396	34 636	-2 241
Nombre d'heures de formation interne	64 006	40 172	23 834

(1) Périmètre: Devoteam SA, GCloud, Axance, Belgique, Pays-Bas (hors TMNS), Autriche, Allemagne, Siticom GmbH, Middle East

En moyenne, l'effort de formation sur le périmètre reporté représente environ 17 h de formation externe (vs 22 h en 2016) et 33 h de formation interne (vs 25 h en 2016) par collaborateur.
La baisse de la formation externe entre 2016 et 2017 est compensée par la hausse de la formation interne, notamment par l'augmentation de nos capacités de formation en interne en particulier sur le périmètre France.

5.2.2.2 Gestion des carrières

Enquête Satisfaction collaborateur (ESC):

Ce dispositif a été mis en place en 2013 chez Devoteam dans le but de mesurer le niveau de satisfaction de tous nos collaborateurs.
Ces enquêtes sont remplies chaque mois à la suite de la saisie des Comptes Rendus d'Activité pour tous les collaborateurs DEVOTEAM SA.

3 questions sont posées aux collaborateurs :

1. Comment qualifiez-vous globalement les liens que vous avez avec DEVOTEAM ?
2. Comment qualifiez-vous la relation avec votre management DEVOTEAM ?
3. Comment qualifiez-vous votre contexte projet ?

Le système de notation s'échelonne de 1 à 4 (4 étant la meilleure note)

1 : insatisfait
2 : moyennement satisfait
3 : satisfait
4 : très satisfait
NSP

Par ailleurs, un commentaire libre peut également être ajouté mais il est non-obligatoire.
En outre, tous les collaborateurs souhaitant être exclus des enquêtes de satisfaction peuvent le faire à travers une simple demande.
Toutes les réponses 1 et 2 sur 4 sont remontées par mail aux Human Resources Business Partners (HRBP), au(x) N+1 et au(x) N+2.
Les insatisfactions font l'objet d'un plan d'action correctif par les HRBP et/ou le Manager à travers un appel, un mail ou un point face à face.
Chaque mois, le service HRBP traite l'ensemble des réponses afin d'établir des statistiques via des courbes d'évolution des notes par question avec des tendances globales :

- par entité
- par secteur
- par séniorité

De plus, les collaborateurs ne sont pas dans l'obligation de répondre au questionnaire envoyé. Si le/la collaborateur(-rice) ne souhaite pas répondre au questionnaire, il/elle est exclu(e) de ce processus mensuel.
Enfin, une présentation avec les graphiques des satisfactions/insatisfactions est envoyée à tous les Managers, les Directeurs de secteurs, les HRBP et la Direction Générale pour un suivi constructif du projet.

5.2.3 Conditions de travail

5.2.3.1 Rémunérations

Rémunération homme/femme Devoteam SA	Rémunération en €
Rémunération moyenne des jeunes diplômés cadre homme Devoteam SA	37 264
Rémunération moyenne des jeunes diplômés cadre femme Devoteam SA	37 950

5.2.3.2 Equilibre vie privé / vie professionnelle

Accord Télétravail

Dans le cadre d'une réflexion sur une organisation du travail plus fonctionnelle, la Société Devoteam et les syndicats CFDT, CFE-CGC et UNSA ont signé un accord sur la mise en place du télétravail au sein de l'entreprise Devoteam SA.

Le télétravail étant une forme innovante d'organisation du travail, offrant plus de souplesse et de flexibilité aux salariés, il permet une meilleure conciliation des vies personnelle et professionnelle des salariés. En outre, le télétravail est un moyen indirect de baisser l'impact environnemental de l'entreprise en réduisant les déplacements domicile-travail.

Cette organisation du travail demandant néanmoins une responsabilisation et une autonomie accrues dans l'exercice de ses fonctions, l'accord sur le télétravail vient préciser les conditions d'éligibilité et de recours au télétravail. Il précise également les modalités dans lesquelles pourront être mises en place ce mode d'organisation du travail.

Droit à la déconnexion

Le Code du travail fixe le principe d'un droit à la déconnexion pour tous, permettant d'assurer le respect des repos quotidiens et hebdomadaires.

Les négociations avec nos syndicats ayant échoué sur ce sujet, la Direction de Devoteam SA a mis en place une charte sur le droit à la déconnexion.

Elle rappelle entre autre les acteurs du droit à la déconnexion. En effet, les managers doivent avoir un rôle exemplaire sur ce sujet mais également les salariés qui ont un rôle important dans le respect de ce droit : chacun est acteur de sa propre déconnexion.

La charte rappelle ensuite le respect des temps de repos et de congé ainsi que l'importance de faire un usage raisonnable des technologies de l'information et de la communication.

Don de jours

Devoteam a mis en place une décision unilatérale pour don de jours pour enfant gravement malade.

Le don de jours de repos a pour objet de permettre à un salarié de l'entreprise qui assume la charge d'un enfant âgé de moins de vingt ans atteint d'une maladie, d'un handicap ou victime d'un accident d'une particulière gravité rendant indispensables une présence soutenue et des soins contraignants, de bénéficier de jours de repos donnés par ses collègues.

5.2.3.3 Digitalisation des outils du Devoteamer

Mise en place d'un outil SIRH: My Digital Career

Dans le cadre du déploiement de la stratégie IT 2020, Devoteam a décidé de mettre en place un outil de systèmes d'informations de gestion des ressources humaines. Amorcé en 2017, les objectifs de cet outil digital sont de :

- Permettre d'accompagner les collaborateurs dans leur intégration et leur développement des compétences

- Renforcer l'image de marque
- Assurer l'efficacité opérationnelle
- Assurer le lien avec la stratégie digitale de Devoteam
- Promouvoir l'utilisation des outils Devoteam

Les principaux avantages de cet outil sont le développement d'un processus homogène et clair, d'un accès plus simple à des informations sécurisées et l'amélioration du suivi des Ressources Humaines.

Les fonctionnalités que comprend l'outil sont les suivantes :
- La gestion de toutes les données des collaborateurs (informations générales, CV, compétences-clés, etc.) ;
- L'évolution de carrière et des compétences du collaborateur ;
- La performance et les objectifs des collaborateurs ;
- La gestion du salaire ;
- La répartition d'un consultant en fonction de ses compétences et ses disponibilités chez un client par un commercial, et cela directement via l'outil.

Une phase de test est prévue au premier semestre 2018. Le déploiement sera ensuite effectué de manière progressive tout au long de l'année 2018 pour la France et certains pays. Le déploiement se poursuivra en 2019 pour certains processus RH.

Une nouvelle application dans le smartphone du Devoteamer : My Devoteam Experience

My Devoteam Expérience est une nouvelle expérience digitale proposée par Devoteam SA à l'ensemble de ses collaborateurs.

L'objectif est de digitaliser la vie du consultant chez Devoteam en lui proposant un ensemble d'outils innovants et nomades à travers une application mobile.

Voici les différentes fonctionnalités que propose l'application aujourd'hui :
- Le fil de news Devoteam : fil contenant l'ensemble des news Devoteam ;
- La saisie du CRA : fonctionnalité permettant de saisir le compte rendu d'activité sur mobile via une interface intuitive ;
- Le MDE Game : accès à une application permettant d'améliorer ses connaissances sur Devoteam et d'autres sujets passionnants en jouant à des quiz ;
- Tell me what you want ? : interface permettant aux collaborateurs de voter pour les fonctionnalités qu'ils souhaitent voir apparaître dans l'application.

Mise en place portail de formation : My Devoteam Academy

My Devoteam Academy est un Learning Management System implémenté fin 2017 pour une ouverture aux collaborateurs en 2018. Il a pour objectif de devenir le seul et unique portail de formation Devoteam permettant aux collaborateurs :
- d'avoir une visibilité sur l'offre de formation globale Devoteam liée au positionnement et à la stratégie de Devoteam et donc orientée SMACS (Social, Mobility, Analytics, Cloud, Security) ;
- de faire des demandes de formation en ligne et suivre leur validation managériale via les processus définis en temps réel ;
- d'accès à des ressources de formation digitales en libre accès (vidéos, MOOC, etc.) ;
- de découvrir de nouveaux modes de formation.

Ce portail englobe effectivement :
- la formation digitale : e-learning, MOOC, vidéos, etc.
- la formation présentielle/mixte : un catalogue de formation présentielle ou mixte (présentiel et autre mode de formation à distance) est mis à disposition des collaborateurs en y incluant les certifications. Elle est soumise à validation managériale si elle a lieu pendant les heures de travail.

- les évaluations de formation : un processus d'évaluation comprenant un retour sur expérience de la part de l'apprenant, à compléter à l'issue de la formation, et un retour sur expérience à compléter par le manager dans les 3 à 6 mois suivant la formation de son collaborateur afin d'évaluer le degré d'acquisitions de connaissances/compétences et leur mise en pratique. Il permet également au formateur de pouvoir évaluer son groupe dans le cadre des formations internes. Enfin, concernant ce dispositif de formation, nous pouvons créer des quiz pour les débuts ou fin de formation, permettant par exemple de savoir si les prérequis pour suivre la formation choisie sont atteints, afin de créer des groupes de niveau homogènes, etc.

L'ouverture du portail aux collaborateurs est prévue pour le début de l'année 2018.

5.2.3.4 Santé et sécurité au travail

La politique de prévention des risques psycho-sociaux

Afin de contribuer à la prévention des risques psycho-sociaux, nous déployons une politique RH de proximité de manière à pouvoir identifier plus facilement et plus rapidement les difficultés potentielles rencontrées par nos salariés.

Les responsables Ressources Humaines et managers se rendent ainsi régulièrement sur les sites clients pour rencontrer les consultants.

Par ailleurs, chaque mois, les consultants doivent remplir un questionnaire appelé « Enquête Satisfaction Consultant » grâce auquel ils peuvent évaluer leur niveau de satisfaction, via différents sujets :

- l'ambiance sur le projet sur lequel ils travaillent,
- leur relation avec leur manager,
- leur lien général avec Devoteam.

Pour chaque question, ils peuvent émettre un commentaire. En fonction de la note qui est donnée et/ou des commentaires qui y sont laissés, le manager et le responsable des ressources humaines sont alertés, et peuvent recevoir le collaborateur et/ou mettre en place un plan d'actions si nécessaire.

Cela permet également d'identifier de potentielles difficultés.

En outre, les managers ont été formés à la gestion des Risques Psychosociaux (RPS) par un prestataire externe. Cette formation a pour but de :

- leur rappeler ce qu'est un RPS ;
- leur rappeler ce qui peut le générer ;
- leur donner les clés pour détecter une situation de RPS et pour la gérer (mise en place d'actions ou diriger le salarié vers le bon interlocuteur en fonction de la nature de son RPS).

Enfin, Devoteam a mis en place une procédure d'alerte lorsqu'un salarié souffre de RPS ou lorsqu'un RPS est détecté chez un collègue. Cette procédure est décrite dans une note de service consultable sur notre intranet et que nous diffusons régulièrement aux salariés. Elle donne la définition des RPS ainsi que la liste des interlocuteurs à contacter en cas de RPS ressenti ou détecté chez un collègue.

Les coordonnées des membres du CHSCT et des médecins du travail sont affichées sur les panneaux direction et publiés sur Hive (réseau social interne).

Actions pour réduire les sources du stress

Nous avons mis en place des actions permettant de réduire les sources de stress par un rappel régulier des règles de bonne conduite en open-space afin d'assurer une ambiance de travail sereine.

Des actions sont aussi menées pour permettre aux collaborateurs de se prémunir contre le stress par la sensibilisation du management à la prévention des RPS.

Par ailleurs, nous avons diffusé une procédure d'alerte en cas de risque psycho-social ressenti par un collaborateur ou détecté chez un collègue. Celle-ci est également publiée sur notre intranet Hive.

Enfin, nous mettons à jour le Document Unique d'Evaluation des Risques (document obligatoire recensant les différents risques auxquels sont confrontés les salariés, également en annexe) et établissons le plan annuel de prévention d'amélioration des conditions de travail en fonction des événements intervenus et des axes d'amélioration à traiter.

5.2.3.5 Accidents du travail et absentéisme

Au cours de l'année 2017, en France, le Groupe a comptabilisé 24 arrêts de trajet domicile-travail entraînant 659 jours calendaires d'arrêt (contre 16 accidents de trajet en 2016 pour 352 jours d'arrêt).
Le taux d'absentéisme est de 2,97% à l'échelle de la France et de 2,16% à l'échelle du monde.

5.2.4 Lutte contre les discriminations et politique Diversité

Depuis sa création en 1995, Devoteam a toujours prohibé dans le recrutement des collaborateurs les critères de discrimination liés à l'origine, le sexe, les mœurs, l'orientation sexuelle, l'appartenance ou la non appartenance, vraie ou supposée à une ethnie, une nation ou une race, les opinions politiques, les activités syndicales ou mutualistes, les convictions religieuses, l'apparence physique, le patronyme, l'état de santé, le handicap, l'état de grossesse, l'âge, la situation de famille ou les caractéristiques génétiques.

La charte Devoteam exprime la volonté du Groupe d'agir dans ce sens, c'est-à-dire refléter la diversité dans les effectifs de ses filiales. Elle incite à mettre en œuvre une politique de gestion des ressources humaines centrée sur la reconnaissance et la valorisation des compétences individuelles. L'entreprise souhaite ainsi favoriser la cohésion et l'équité sociale.

Un Livret diversité a été réalisé, conjointement, par le Correspondant Informatiques et Libertés (CIL), le responsable recrutement et le responsable de la mission handicap.
Les objectifs de ce livret sont de :

- réaffirmer l'engagement de Devoteam sur le respect des droits et libertés fondamentaux des collaborateurs ;
- promouvoir la diversité auprès des recruteurs et managers ;
- sensibiliser sur les discriminations les plus courantes en entreprise.

Formation Diversité

En mars 2017, Devoteam Technologie Consulting a sollicité l'organisme EQUILIBRES pour former à la Diversité :

- l'équipe RH
- l'équipe recrutement
- les managers
- les commerciaux

La formation avait pour but d'identifier les discriminations et de comprendre la diversité au sens large, en incluant la compréhension des stéréotypes avec la prise de conscience de l'illusion de l'égalité sur les principaux critères de discrimination.

En outre, la formation permettait la prise de conscience du poids des stéréotypes dans les mécanismes de fabrication des inégalités et de repérer les leviers et les moyens d'action à travers les mises en situation concrètes.

Enfin, cette formation aidait à comprendre les différents termes de la diversité : égalité (de droit, de traitement, des chances), mixité, parité, etc. mais aussi les 23 critères de discrimination et les notions de discrimination directe et indirecte tout en identifiant les enjeux de la lutte contre les discriminations (cadre légal et risques employeurs) et les enjeux du développement de la diversité en entreprise (performance sociale et économique).

Politique Handicap

Accord de Groupe :

Dans le cadre de sa démarche citoyenne, Devoteam a signé le 20 janvier 2018, avec l'entière majorité des partenaires sociaux, 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 et aux deux accords sur la période 2012 - 2014 et 2015-2017.

Cet accord triennal (2015 -2017) s'articule autour des quatre axes suivants :

- Recruter et intégrer des personnes en situation de handicap (CDI, CDD, contrats en alternance, stages, etc.) ;
- Sensibiliser et communiquer autour du sujet du handicap en interne et en externe ;
- Agir pour le maintien dans l'emploi de collaborateurs en situation de handicap via des actions d'adaptation de postes de travail, de formation ;
- Collaborer avec les entreprises du secteur protégé et adapté, Entreprises Adaptées (EA) et des établissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT), structures qui emploient des personnes handicapées pour des actions de sous-traitance ou cotraitance.

Les rôles de la Mission Handicap sont de :

- Renseigner et informer les collaborateurs sur le Handicap,
- Accompagner les démarches des collaborateurs en situation de handicap,
- Coordonner l'ensemble des actions en faveur du recrutement et du maintien dans l'emploi des personnes handicapées,
- Etre l'interlocuteur privilégié des acteurs du monde du handicap (Cap emploi, médecine du travail, ergonomes, etc.)

Ainsi Devoteam recrute, sur chaque période d'accord, près de 20 travailleurs en situation de handicap et les maintiennent dans l'emploi (aménagement matériel, horaires, temps de travail, mutation avec aide au déménagement, etc.).

Au regard de la difficulté de recruter des travailleurs handicapés avec les niveaux requis chez Devoteam, chaque année, le Groupe accompagne des demandeurs d'emploi pour les aider à monter en compétences notamment en finançant, auprès de Many Rivers par exemple, des formations sur les domaines suivants :

- Les techniques et stratégies de recherche d'emploi
- La bureautique
- L'anglais
- La communication interpersonnelle

Pour information, Many Rivers accompagne les entreprises dans la concrétisation d'actions handicap et les personnes en recherche d'emploi dans l'accomplissement de leur parcours.

Chaque année, depuis la signature de la convention en 2009, Devoteam participe de manière active à la semaine du handicap en promouvant plusieurs actions dans ses locaux à l'attention de ses collaborateurs, comme par exemple :

- Un jeu concours : pendant une semaine, les collaborateurs ont pu répondre à un questionnaire sur le handicap afin de pouvoir gagner des cadeaux. En moyenne, les collaborateurs ayant participé au jeu ont eu un résultat de 7/10.
- Plusieurs ateliers dont un atelier « Autonomie au quotidien » : présentation et échange avec un consultant sur des objets et des aides techniques permettant aux personnes en situation de handicap d'être autonome dans leur vie quotidienne (personnelle et professionnelle) ou encore un atelier « Et si on parlait des handicaps qui ne se voient pas ? » : les collaborateurs ont été mis en situation avec une prise de conscience des difficultés engendrées par les handicaps invisibles (déficit de la mémoire courte, fragilité musculaire, malvoyance, dyslexie, douleurs physiques, souffrance psychique, surdité, diabète, TMS, dépression, anxiété, cancer, épilepsie, etc.) et ainsi avoir un échange avec les consultants à partir des expériences vécues et de leurs réflexions sur les conséquences de tels handicaps.

- L'ensemble des collaborateurs du groupe ont également pu participer à des jeux concours « DevoHandiQuiz » et « DevoHandiMovies » qui ont permis de sensibiliser l'ensemble de nos équipes (Structure et chez le client / Ile de France et Région) à ces notions.
- Une sensibilisation au handicap via des entreprises inclusives : Pendant la Semaine Européenne de l'Emploi de Personnes Handicapées, Devoteam a organisé une sensibilisation avec des acteurs de la technologie et du handicap, ces acteurs qui ont participé au Handi Tech Trophy, trophée récompensant les entreprises inclusives.

Handi Tech Trophy :

Devoteam est co-fondateur de La Handitech en 2017. Cette dernière regroupe toutes les start-up qui développent des technologies innovantes au profit des personnes handicapées, ou des personnes en situation de handicap suite à une maladie ou une perte d'autonomie. La Handitech regroupe également l'écosystème d'entreprises, écoles, institutions, associations, investisseurs etc. qui développent des projets ou solutions innovantes permettant de compenser, voire dépasser le handicap, et d'améliorer l'avenir à tous.

L'objectif de la Handitech est de promouvoir les valeurs de nos start-up et d'accélérer la promotion et l'utilisation des technologies inclusives. Pour cela, JobinLive et BPI France ont organisé, lors de la semaine du handicap, le Handitech Trophy pour récompenser les start-up les plus emblématiques de la Handitech. Lors de cet événement, Emmanuel Lehmann, Vice-Président Devoteam France et Directeur Général Devoteam SA, a décerné le prix « Mobility ». La Handitech est aujourd'hui un levier pour désenclaver les thématiques du handicap et de la dépendance en les intégrant dans les grands enjeux technologiques et sociaux des années à venir.

Accessibilité numérique de nos canaux de recrutement et de communication:

Dans le cadre de sa politique Handicap, Devoteam a décidé en 2017 de rendre accessible son site externe France et son site carrière à 11 pathologies :

Handicaps visuels :
- Daltonisme
- Cataracte
- Dégénérescence maculaire liée à l'âge
- Presbytie

Handicaps cognitifs :
- Dyslexie
- Epilepsie photosensible

Handicap moteurs :
- Arthrose
- Maladie de Parkinson
- Maladie de Wilson
- Sclérose en plaques
- Tremblements essentiels

L'objectif est de lier la transformation digitale et le handicap, en rendant accessible les principaux canaux numériques de Devoteam. En quête de création de valeur partagée, le Groupe souhaite ainsi lutter indirectement contre « l'e-exclusion des handinautes ».

Devoteam au Féminin

Conscient de la disparité hommes/femmes dans les métiers du Numérique (répartition H/F dans nos écoles cibles : 74 % d'hommes, 26 % de femmes - source Devoteam), Devoteam souhaite mettre en avant les femmes travaillant dans ce secteur afin de promouvoir l'égalité des sexes. Ainsi, Devoteam a lancé le 8 mars 2017 une soirée « Devoteam au féminin » en y invitant l'association « Elles Bougent ! » dans ses locaux.
Fort du succès de l'événement et comprenant l'enjeu social, Devoteam a décidé de lancer des soirées « Devoteam au féminin » trimestriellement à partir du mois de juin 2017 en officialisant son partenariat avec l'association « Elles Bougent! ».
L'objectif de ce projet est de remettre en cause les stéréotypes des métiers de l'ingénierie et surtout l'image très masculine de ce secteur, pour inciter les jeunes femmes à s'orienter vers ces métiers afin d'apporter plus de diversité à ce secteur d'activité.

5.2.5 Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail

5.2.5.1 Les moyens de communication et d'expression des collaborateurs

Le Groupe a toujours favorisé la communication entre collaborateurs afin d'accélérer le partage des connaissances. Depuis cette année, une toute nouvelle plateforme collaborative interne nommée « Hive » est accessible à tous les collaborateurs du Groupe. Cette plateforme, véritable outil de communication interne, permet à tous les collaborateurs de s'exprimer, d'ajouter des commentaires, de partager des connaissances ou des informations sur des projets ; c'est le cœur de la collaboration au sein de Devoteam.
Par ailleurs, le Groupe organise régulièrement des évènements conviviaux et/ou festifs permettant aux collaborateurs du Groupe de se retrouver et de partager des moments privilégiés. Certains sont davantage dédiés aux consultants (kick-off semestriels, afterworks, etc.), d'autres, aux collaborateurs de structure (plénières, garden party, etc.) mais nous faisons en sorte que toutes les typologies de collaborateurs puissent participer régulièrement à ces animations internes. Notre objectif premier est l'adhésion des collaborateurs aux valeurs de Devoteam et le développement de leur sentiment d'appartenance à l'entreprise.

5.2.5.2 Liberté d'association et du droit de négociation collective

Par ailleurs, le Groupe s'efforce de respecter et promouvoir la négociation collective entre employeurs et représentations des salariés ainsi que la liberté syndicale.

En outre, Devoteam est signataire du Pacte Mondial et par ce fait, notre entreprise s'engage à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective.

5.2.5.3 Abolition du travail forcé et du travail des enfants

Au vu de la nature des activités du Groupe, l'absence de travail forcé ou obligatoire et le non recours au travail des enfants est une évidence. Le Groupe, tant en France qu'à l'international, respecte les lois nationales et les conventions internationales.
La contractualisation des collaborateurs résulte d'un processus de recrutement clair par lequel les deux parties décident de leur plein gré de collaborer et cette contractualisation est conclue par la signature d'un contrat de travail fixant les droits et obligations des deux parties. Bien évidemment, le Groupe n'emploie aucun enfant ni en France ni dans aucune de ses filiales.

Notre signature au Pacte Mondial nous pousse à contribuer à l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire.

5.2.6 KPIs domaine Social – périmètre reporté

INDICATEURS	UNITÉ	2017	2016
Effectif			
Effectif reporté au 31/12	Effectifs physiques	4 980	4 220
Répartition des effectifs par genre	% de femmes	24	23
	% d'hommes	76	77
Répartition des effectifs par tranche d'âges	% de collaborateurs de moins de 25 ans	7	6
	% de collaborateurs entre 25 et 35 ans	47	46
	% de collaborateurs entre 35 et 45 ans	25	27
	% de collaborateurs de plus de 45 ans	21	21
Moyenne d'âge chez Devoteam	Âge	34	37
Embauches et départs			
Nombre total d'embauches	Nombre d'embauches	1 724	1 423
Embauches en CDI	Nombre d'embauches	1 561	1 277
Embauches en CDD	Nombre d'embauches	131	98
Apprentissage	Nombre d'embauches	25	48
Nombre total de départs	Nombre de départs	1 193	1 064
Démissions	Nombre de départs	743	648
Licenciements	Nombre de départs	113	171
Fin de CDD	Nombre de départs	64	86
Retraites	Nombre de départs	4	19
Décès	Nombre de départs	1	0
Autres	Nombre de départs	268	120
Création nette d'emplois	Nombre d'emplois créés	674	263
Organisation du travail			
Répartition des effectifs par type de contrats	% collaborateurs en CDI	97	93
	% collaborateurs en CDD	1	4
	% collaborateurs apprentis	2	3
Pourcentage des collaborateurs travaillant à temps plein	% collaborateurs	98	97
Pourcentage des collaborateurs travaillant à temps partiel	% collaborateurs	2	3
Rémunérations			
Rémunération moyenne des jeunes diplômé(e)s (2)	€ femmes	37 950	37 667
	€ hommes	37 264	36 683
Management			
Aménagements de postes pour les personnes en situation de handicap	Nombre	8	7
Taux d'emploi des personnes en situation de handicap	%	2	2
Formations			
Dépenses de formation en % de la masse salariale (2)	%	3	3
Nombre total d'heures de formation(1)	heures	96 402	74 808
Pourcentage de personnes formées dans l'année par sexe(1)	% de femmes formées	72	63
	% d'hommes formés	73	63
Evénements internes			
Événements internes et externes(2)	Nombre	125	130

(1) Périmètre: Devoteam SA, GCloud, Axance, Belgique, Pays-Bas (hors TMNS), Autriche, Allemagne, Siticom GmbH, Middle East
(2)Devoteam SA

5.2.7 Plan d'actions et objectifs

La politique sociale de l'entreprise dépend beaucoup des nouvelles réglementations et de l'évolution du droit du travail. Ainsi, un accord de télétravail a été conclu à la fin de l'année 2017. De plus, une sensibilisation au droit à la déconnexion débutera d'ici la fin de l'année 2018.

Devoteam souhaite se focaliser cette année sur le suivi et l'évolution des nouveaux KPIs qui ont été déterminés, afin d'identifier des leviers d'amélioration des prochaines années.

En 2018, Devoteam SA souhaite doter son université interne d'un label qualité afin de garantir la qualité des formations dispensées et de les rendre éligibles au financement des OPCA.
Devoteam SA a choisi la certification Veriselect (Bureau Veritas) qui est la plus cohérente avec son activité formation.

En 2018, Devoteam University va implémenter un outil de « Learning Management System » afin de multiplier les modalités de formation pour permettre une plus grande flexibilité (présentiel, classe virtuelle, blended learning, MOOC, etc.) ainsi qu'une meilleure agilité en proposant des parcours modulaires et individualisés.

En outre, Devoteam souhaite encourager ses collaborateurs à mettre en place des projets destinés à créer de nouvelles offres à travers des services innovants en lien ou pas avec Devoteam. A cette fin, Devoteam veut créer une plateforme d'idées pour faire émerger ces innovations internes en 2018. Le soutien apporté par Devoteam se traduira par un accompagnement de bout en bout du projet, de la création du business plan jusqu'à la phase d'industrialisation ou de mise en œuvre, en passant par un accompagnement dédié et des conseils sur les aspects techniques et juridiques notamment.

De plus, Devoteam souhaite signer en 2018 un nouvel accord handicap triennal avec les partenaires sociaux afin de pérenniser son engagement pour intégrer les personnes en situation de handicap dans le milieu ordinaire tout en y intégrant de nouvelles filiales dans le périmètre d'actions.

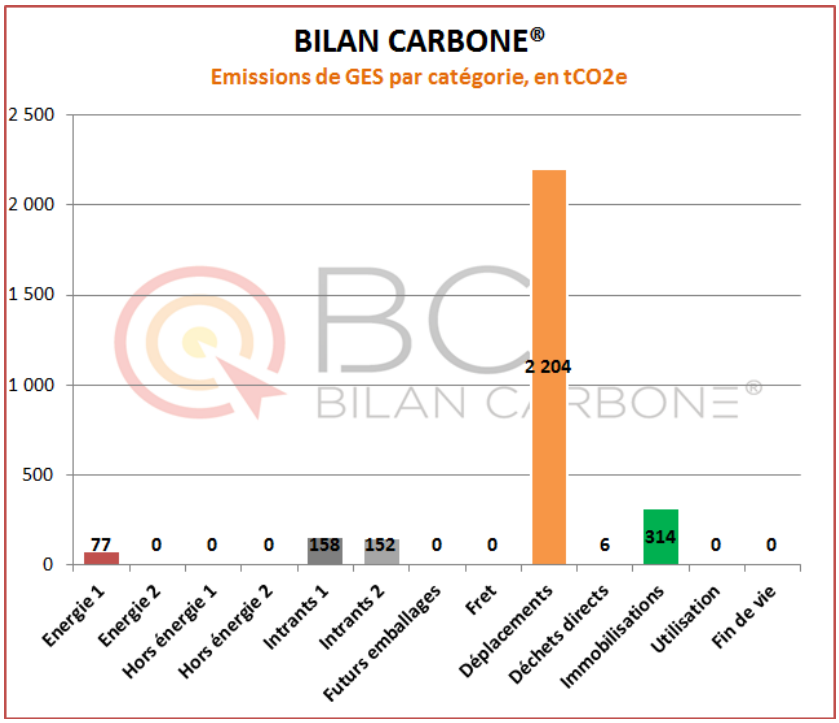
Enfin, un plan de formation concernant les enjeux RSE des Ressources Humaines sera mis en place et débutera en 2019 pour les personnes concernées chez Devoteam.

5.3 Environnement

La nature de l'activité du Groupe ne présente pas de risques directs significatifs sur l'environnement et la biodiversité.

En revanche, le Groupe a depuis longtemps pris des initiatives pour sensibiliser ses équipes aux enjeux environnementaux. Ainsi, Devoteam a élaboré un bilan carbone complet pour le périmètre France courant 2017 afin de faire un état des lieux précis des facteurs d'émissions et d'établir un plan d'actions ambitieux afin de réduire son impact sur l'environnement. Vous trouverez ci-dessous le Bilan Carbone de Devoteam réalisé en 2017 qui traite les émissions de l'année 2016.

5.3.1 Bilan Carbone 2016



Bilan carbone France en 2016: 2910 tCO2 soit 1,39 tCO2e par collaborateur en France

5.3.1.1 Note méthodologique

Les résultats du bilan carbone affichés plus haut proviennent du périmètre France pour l'année 2016. En effet, la méthodologie a consisté à reprendre toutes les données émanant du rapport financier 2016, où une partie RSE réglementaire y est incluse. Toutes les autres données ont été intégrées grâce à l'aide des services achats, de la comptabilité et des services généraux.

De plus, un questionnaire sur les déplacements Domicile-Travail a été envoyé et partagé à tous les collaborateurs afin de connaître l'impact carbone des déplacements de nos collaborateurs. Plus de 400 collaborateurs ont répondu, parmi 1 888 collaborateurs au total. Nous nous sommes basés sur cet échantillon pour en extraire les résultats ci-dessus. A cela, nous avons ajouté l'impact environnemental de notre parc automobile ; ce chiffre a été consolidé par notre responsable de la flotte automobile.

Le périmètre France représente 50 % de l'effectif et 45% du chiffre d'affaires du Groupe Devoteam.

Nous souhaitons étendre dans les futures années le périmètre du calcul carbone pour sensibiliser nos collaborateurs à leurs impacts sur l'environnement et répondre localement à un enjeu global.

5.3.2 Déchets

Dans le cadre de notre politique de gestion des déchets, Devoteam s'est engagé avec une entreprise adaptée (entreprise dont la particularité est qu'au moins 80 % des effectifs se composent de personnes en situation de handicap) appelé Elise afin de recycler et revaloriser nos déchets. Ainsi, notre choix pour ce fournisseur a un double impact : la favorisation (de façon indirecte) de l'emploi de personnes en situation de handicap ainsi que la revalorisation et le suivi de nos impacts liés à nos déchets.

Nous nous sommes donc engagés à mettre en place le tri des déchets dans l'ensemble des bureaux en France.

De plus, nos collaborateurs ont tous reçu une sensibilisation de la part du responsable Elise sur le tri sélectif. Cette sensibilisation a été filmée, avec l'autorisation du responsable, par notre service de communication interne, afin de la diffuser sur notre intranet à tous nos collaborateurs et anticiper le déploiement des poubelles de tri Elise dans tous nos locaux, partout en France.
Par ailleurs, nous nous engageons à avoir une politique ambitieuse de recyclage des déchets de bureaux, compte tenu de l'impact des bureaux, notamment en ce qui concerne par exemple le papier, pour l'année 2017. Pour cela, nous installerons des poubelles adéquates sur chaque site où opèrent Devoteam en France.

DEEE
Nous avons conclu un accord avec l'entreprise adaptée ATF Gaia pour recycler nos DEEE. Nous souhaitons amplifier et développer cet accord afin d'avoir un impact positif sur la société en soutenant l'emploi des personnes en situation de handicap et en réduisant nos effets négatifs sur la planète avec le recyclage des déchets complexes.

Le papier
En 2017, la consommation de papier chez Devoteam était de 5 025 kg.
Conscient de cet impact sur l'environnement, des actions de sensibilisation sont menées régulièrement pour rappeler aux collaborateurs les bonnes pratiques ci-dessous :
Engagements Devoteam :

- Utiliser uniquement du papier PEFC / Eco-Label (celui-ci garantit que les bois proviennent de forêts où l'exploitation n'a pas généré d'impacts économiques, sociaux et environnementaux négatifs) ;
- Assurer le réglage optimum des imprimantes ;
- Travailler avec des imprimeurs respectueux de l'environnement.

Ce que l'on conseille aux collaborateurs :

- Disposer les impressions recto non utilisées dans les bacs « brouillon », permettant une nouvelle utilisation ;
- Imprimer vos documents recto / verso et plusieurs pages sur une feuille quand cela est possible ;
- Ne pas imprimer systématiquement tous les documents (exemple : mails).

Reporting déchets
Ainsi, après 10 mois d'expérience les premiers résultats du tri sélectif sont les suivants:

Quantité de déchets recyclés par catégorie entre le 01/03/2017 et le 31/12/2017		CO2e non rejeté
Canettes	160 kg	4254,4 kg
Bouteilles / Gobelets plastiques	686,5 kg	7524,04 kg
Papier / Carton	3064 kg	919,2 kg
Verre	87,5 kg	

SOURCE: Elise
Gaspillage alimentaire: non applicable

5.3.3 Energie

L'activité du Groupe n'implique pas de consommation d'eau et d'électricité en dehors de l'usage normal des bâtiments occupés pour son activité. En conséquence, le Groupe n'a pas mis en place de suivi spécifique de suivi de sa consommation. Il en va de même pour la consommation directe de matières premières, très limitée.
Cependant dans le cadre de ses bonnes pratiques, le Groupe s'engage à limiter sa consommation d'eau et d'électricité.

Le Groupe a également mis en place de nombreuses actions depuis trois ans afin de baisser sa consommation d'énergie en France :

- l'ensemble des bâtiments en France (région parisienne, Toulouse, Nantes et Lyon) a été équipé partiellement en LED ;
- l'ensemble des éclairages (plateaux de bureaux, et parties communes) de tous les bâtiments est relié à un interrupteur central au niveau de chaque étage et à une minuterie afin d'éteindre toutes les lumières la nuit et en fin de semaine ;
- l'isolation de la toiture du siège social a été renforcée en 2015 ;
- un audit énergétique des bâtiments en France a été réalisé, ne dévoilant pas d'anomalies significatives dans les installations.

Ces actions ont permis d'atteindre en 2017 une consommation de 899 770 kWh. Cette consommation représente 20 % des salariés travaillant dans les locaux de Devoteam en France. En effet, comme expliqué plus haut dans le rapport, la majorité de nos collaborateurs travaillent chez nos clients (BtoB), ainsi, le suivi de la consommation énergétique se base uniquement sur les données que possède Devoteam.

5.3.4 Déplacements

Dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions, certains collaborateurs du groupe utilisent un véhicule de fonction et la gestion de la flotte automobile est un sujet de préoccupation permanent.

Pour le périmètre Français du Groupe, l'émission moyenne de CO^2 des véhicules de la flotte automobile au 31 décembre 2017 était de 102g par km (contre 105g par km en 2016), ce qui représente un niveau inférieur à la limite des malus (131g/km) mais reste supérieur à la limite des bonus (90g/km). Pour un total d'environ 3,8 millions de kms parcourus (3,9 millions en 2016), les émissions de CO^2 se sont élevées à environ 387 tonnes de CO^2 en 2016 (411 tonnes en 2016).

Par ailleurs, le Groupe, conformément aux engagements de bonnes pratiques, conseille de réduire les déplacements les plus polluants. Les déplacements professionnels des collaborateurs du périmètre français du Groupe en avion se sont élevés à un peu plus de 2,5 millions de kms (contre 1,6 millions en 2016) représentant environ 461 tonnes de CO^2 émis en 2017 (contre 296 tonnes en 2016).

Ce que l'on conseille aux collaborateurs :

- Utiliser les transports en commun en priorité
- En voiture, adopter une conduite plus souple, moins polluante
- Favoriser et développer les contacts professionnels sans déplacements (conf-call, visio, etc.)
- Penser au covoiturage pour leurs déplacements si des collègues exécutent les mêmes trajets

En 2011, Devoteam a adhéré à un site de covoiturage géré par la ville de Levallois (où se trouve le siège du groupe) ; son objectif vise à développer le covoiturage entre les collaborateurs des sociétés présentes à Levallois.

5.3.5 Equipements

Tendances Devoteam:

- S'approvisionner majoritairement en équipement « verts » (gobelets en cartons, papier PEFC, etc.),
- Avoir recours à des installations peu consommatrices (ampoules basses consommation, écrans LCD, copieurs basse consommation, etc.),
- A performances comparables, choix des puces au TDP (Thermal Design Power représente la puissance électrique consommée) le plus bas à performance comparable,
- Tous nos appareils (téléphones, ordinateurs, etc.) sont paramétrés pour des conférences téléphoniques à distance.

Ce que l'on conseille aux collaborateurs :

- Utiliser votre mug ou les gobelets en carton pour vous servir vos boissons,
- Éviter le gaspillage,
- Agir en tant que force de proposition auprès du Responsable RSE et des Services Généraux.

5.3.6 Biodiversité

Ruches

Conscient des problématiques environnementales et particulièrement ceux de la biodiversité, Devoteam essaie de répondre, à son échelle, à ces questions primordiales en établissant des ruches sur les toits des bâtiments du siège social.

Depuis 2016, les abeilles ont été officiellement reconnues comme espèce en voie de disparition, cependant cette espèce joue un rôle critique dans la pollinisation ; pollinisation qui permet aux plantes de se reproduire. Si les abeilles disparaissent, c'est la survie des toutes ces plantes qui est remise en cause et *in fine* celle de notre biodiversité.

Ainsi, Devoteam accueille 4 ruches sur ses toits afin de sensibiliser ses collaborateurs à ce sujet. Le miel produit est lui, distribué chaque année aux collaborateurs.

5.3.7 KPIs Environnementaux

INDICATEUR	UNITÉ	2017	2016
Consommation de ressources naturelles			
Quantité de papier consommé par collaborateur	kg / coll	17,4	14,9
Quantité totale de papier consommé	Kg	5 025	5 025
% de papier recyclé ou certifié	%	100	100
Consommation totale d'énergie	kWh	899 070	938 158
Déplacements professionnels			
Nombre de kg éq. CO2 liés aux kilomètres parcourus par les déplacements professionnels en avion par collaborateur	kg. éq. CO2 / coll	461 000	296 000
Moyenne des émissions de CO2 par km de la flotte de véhicules de fonction	g CO2 / km	5,1	5,1
Nombre de kg éq. CO2 liés aux kilomètres parcourus par les voitures de fonction	kg. éq. CO2	387 000	411 000
Déchets			
Quantité totale de D3E enlevés par un prestataire externe	Kg	0	1 113
% de surfaces couvertes par le tri sélectif	%	90	90

5.3.8 Plan d'actions et objectifs

Déplacements

Les déplacements de nos salariés (déplacements domicile-travail et déplacements d'affaires) sont les postes les plus émetteurs chez Devoteam comme l'atteste notre bilan carbone. Ainsi, un plan d'actions a été rédigé pour réduire notre impact sur ce volet :

- Formation éco-conduite: Devoteam s'engage d'ici la fin de l'année 2019 à réduire de 5 à 10 % ses émissions carbone liés aux véhicules et conducteurs de sa flotte automobile 387 tCO2eq en 2017 (soit 1,68 tCO2eq par conducteur) qui suivront la formation éco-conduite.
- Concernant le parc automobile de l'entreprise, Devoteam s'engage à proposer des véhicules propres (hybride, électrique) à hauteur d'un minimum 10 % du parc d'ici la fin de l'année 2020.
- En outre, Devoteam sensibilisera ses collaborateurs aux conférences visio à distance afin de réduire l'impact environnemental des déplacements professionnels.

- Enfin, Devoteam souhaite promouvoir les modes de transports doux et notamment le vélo. Ainsi, Devoteam s'engage à rédiger un accord d'entreprise dans le but de rembourser l'indemnité kilométrique vélo des salariés se déplaçant avec ce moyen de transport d'ici la fin de l'année 2019.

Energie

- D'ici la fin de l'année 2018, Devoteam s'engage à réduire de 50 % sa consommation liée à l'éclairage, soit 10 % de sa facture énergétique avec le passage au LED de tous les locaux appartenant à Devoteam.
- En outre, nous allons étudier le passage chez un fournisseur d'énergies propres (ou renouvelables) d'ici la fin de l'année 2018.
- Enfin, des travaux d'isolation auront d'ici la fin de l'année 2020 afin de réduire l'impact environnemental de nos bâtiments.

Déchets

- Depuis février 2017, Devoteam a déployé avec l'entreprise de recyclage Elise des poubelles de tri dans 90 % de la surface des locaux. Outre le recyclage, des bouteilles en plastiques, des gobelets en plastiques, du verre et des canettes en métal, nous souhaitons recycler d'ici mi-2018 50 % des papiers achetés par Devoteam en France et 90 % d'ici la fin de l'année 2020.
- Parallèlement, avec l'achat de nouvelles imprimantes à badge, nous avons pour objectif de réduire de 10 % notre consommation papier par collaborateur d'ici la fin de l'année 2018.
- Cette disposition à l'échelle nationale nous permettra de réduire notre impact environnemental grâce la revalorisation des déchets avec l'entreprise adaptée qu'est Elise.

Programme de réduction carbone

Devoteam s'engage à réduire de 10 à 15 % son empreinte carbone d'ici la fin de l'année 2018 par rapport au bilan carbone 2016, à travers des actions de reforestation.

5.4 Ethique des Affaires

Les actions liées à la stratégie « Éthique des Affaires » chez Devoteam sont menées à l'échelle du Groupe et concernent toutes les entités comprenant celles à l'international.

5.4.1 Éthique et Conformité

5.4.1.1 Ethique

La Charte Devoteam présentée plus haut est la charte de référence pour tous les salariés intégrant l'entreprise. Cette charte représente par ailleurs la culture de l'entreprise Devoteam, elle exprime l'éthique et les valeurs de l'entreprise.

Devoteam est signataire du Pacte Mondial, nous respectons les 10 principes déterminés par l'ONU. Devoteam est engagé dans la lutte contre la corruption et les pratiques associées comme l'extorsion de fonds et les commissions comme par exemple ce qu'on appelle les « pots-de-vin ».

Devoteam est un groupe coté en bourse à Paris et présent dans plus de 17 pays : nous suivons et appliquons toutes les lois et règlements en vigueur localement dans chacune de nos entités françaises et étrangères. Le dispositif éthique des affaires du groupe Devoteam a pour objectif de lutter activement contre :

- la corruption
- les pratiques anticoncurrentielles
- la non-conformité
- les conflits d'intérêts
- la fraude
- le blanchiment d'argent

- le défaut de sécurité de l'information
- le défaut de communication responsable

Afin d'être conforme à ces nouvelles réglementations, Devoteam a élaboré pour ses collaborateurs des chartes dans le but d'entériner ces principes formellement. Ci-dessous, les principales chartes attestant nos engagements :

Charte informatique

Cette charte définit les conditions d'utilisation et d'accès du Système d'Information de Devoteam. Ces règles ont pour but d'assurer à chacun une utilisation optimale et sécurisée des ressources du Système d'Information, compte tenu des contraintes globales imposées par le partage d'infrastructures et de la sensibilité de nos métiers. Elle a également pour objectif de rappeler aux utilisateurs les règles d'utilisations des ressources informatiques dans le cadre de leur activité professionnelle au sein de Devoteam en précisant leurs droits et obligations. La présente Charte est annexée au Règlement intérieur de Devoteam pour en faire partie intégrante.

Devoteam Code of Conduct

Cette charte définit les règles éthiques de conduite des collaborateurs. Cette charte est signée par tous les managers du Groupe:

8 principes éthiques du groupe Devoteam :

- Strict respect the law, regulations and tax obligations
- Respect of human rights and environment
- No bribery and corruption
- Non-interference in political affairs
- No action against Devoteam interests
- No unfair competition, be active in fraud preventing
- Approved and declared related party transactions
- Anti-money laundering policies

3 règles éthiques associées :

- Business performed with our shared ethical principles
- Code of Conduct communicated and approved
- Sanctions to be applied for non-respect

Charte de déontologie

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.

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

5.4.1.2 Programme de conformité Devoteam

Le groupe Devoteam a mis en place un programme de conformité éthique stricte permettant le suivi des règles éthiques du groupe. Le service Audit Interne, rattaché au conseil de Surveillance de Devoteam est responsable de l'activité conformité. Il est responsable du processus conformité et son amélioration permanente.

Devoteam Code of Conduct (règles et principes éthiques) :
Charte éthique signée par les managers du groupe, centralisation des déclarations auprès de l'équipe audit interne et compliance.

Lettre d'affirmation interne (Internal Representation Letter)
Engagement formel des managers des entités du groupe sur la conformité des comptes et des différentes activités avec les lois, les règlements mais aussi directives business et éthique du groupe.

En 2017, le Groupe poursuit l'implémentation de la loi Sapin II. L'activité conformité, éthique des affaires se renforce avec de nombreux aspects complémentaires, et cette législation nous permet de renforcer nos dispositifs et de sécuriser davantage nos opérations.

5.4.2 Sécurité des données personnelles

En 2017, Devoteam renforce son engagement éthique, et son attention portée à la protection des données personnelles et relatives à la vie privée

Label CNIL « gouvernance I&L » de la CNIL
Le premier bilan transmis à la CNIL en mars 2017 fait part des travaux importants qui ont été engagés pour répondre aux 25 exigences de la CNIL dont :

- Mise à jour des 2 politiques relatives à la protection de données personnelles ;
- Mise à niveau des mentions d'information des sites de Devoteam ;
- 9 procédures (gestion des risques, sécurit, etc.) ;
- 5 templates de plan d'action.

Plan d'action Groupe Devoteam de mise en conformité au GDPR
Un plan d'action Groupe validé par la Direction de Devoteam a été démarré au 4ème trimestre 2017 :

- Identification des contacts dans toutes les entités du Groupe partout dans le monde ;
- Mise en place d'un comité projet ;
- Découpages en plusieurs phases et proposition des outils de mise en conformité. La première partie « Risque et Sécurité » ayant été démarrée en décembre 2017, les autres parties « Conformité » et « Incidents » seront entamées au cours du premier semestre 2018 :
- Risque et sécurité:
    - Inventaire des applicatifs (locaux) ;
    - Analyse simplifiée des risques (besoins de sécurité et premier niveau de conformité GDRP) ;
    - Réalisation des DPIA = analyse détaillée des impacts sur les personnes si le risque survient.
- Conformité:
    - Inscription au registre des traitements ;
    - Instruction de conformité ;
    - Droits des personnes (information, template mentions sites/appli recueil de consentement/droit au retra, etc.).
- Incidents:
    - Gestion des incidents et des violations.

5.4.3 Plan d'actions et objectifs

Intégrer le Global Impact + et les groupes de travaux RSE du Syntec
L'éthique des affaires est un sujet global qui touche toutes les entreprises, toutes tailles confondues. Les principes rédigés par le Pacte Mondial, auxquels nous adhérons, nous donne les lignes directrices. Notre objectif est d'aller au-delà. Nous souhaitons ainsi intégrer la communauté Global Compact + pour approfondir notre démarche et renforcer nos dispositifs éthiques.

Par ailleurs, nous souhaitons nous rapprocher d'initiatives locales et sectorielles dans le but de nous ancrer dans le paysage de la RSE et développer notre transparence, en se mesurant à nos concurrents sur ce volet.

Plan de formation contre la corruption
Dans le cadre de la conformité avec la loi Sapin II, nous nous engageons à former nos Managers contre le risque de corruption d'ici la fin de l'année 2018. Notre objectif est de former les collaborateurs occupant les fonctions les plus risquées face au risque de corruption. En développant ce programme de formation, nous souhaitons renforcer notre gouvernance avec une approche « tone at the top ». Ce programme de formation renforce notre dispositif éthique et de lutte contre la corruption.

Mise en place de la prévention des conflits d'intérêts (Related party transactions disclosure)
Devoteam souhaite mettre en place des déclarations annuelles des parties liées des managers du groupe pour éviter les conflits d'intérêts dans l'entreprise.

Rédaction d'une nouvelle charte informatique
Le Groupe Devoteam souhaite se doter d'une nouvelle charte informatique en 2018, comprenant les nouvelles réglementations et objectifs liés à cette dernière.

5.5 Achats Responsables

La grande majorité de nos opérations d'achats s'opère en France, ainsi le périmètre d'actions et les politiques décidées concernent la France.

5.5.1 Relations fournisseurs

Devoteam considère avoir 2 catégories d'achats:

- Achats productifs : achats de prestations de services permettant à Devoteam de faire avancer ces projets chez les clients.
- Achats hors productifs : Achats permettant à l'entreprise de fonctionner en interne (ex: achats d'électricité, de goodies, organisation d'événements, etc.)

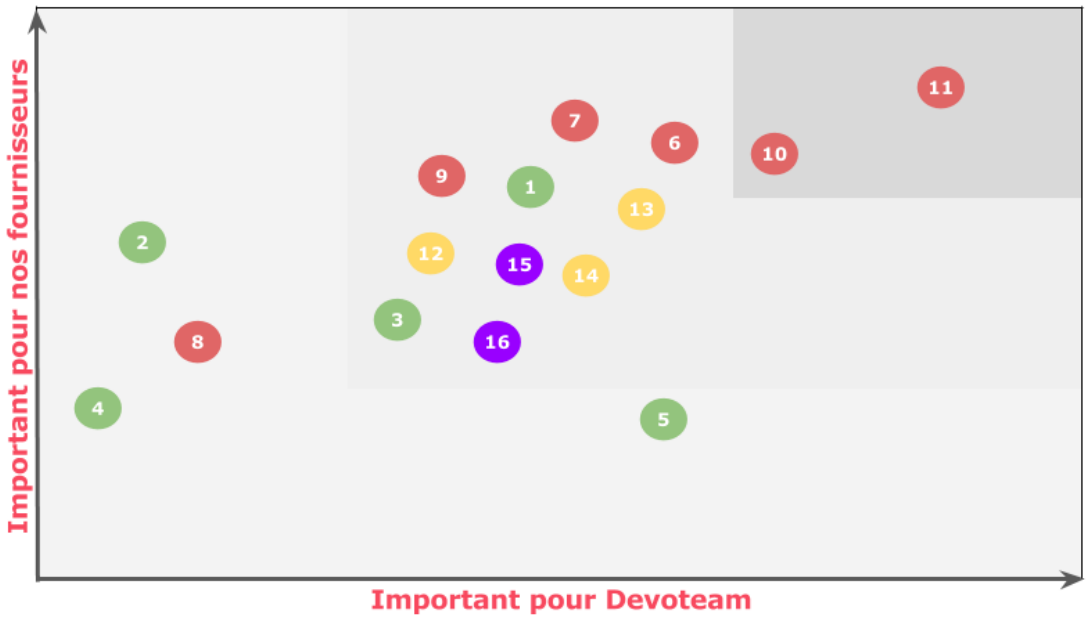
Dans la continuité de cette démarche responsable et dans l'accompagnement du projet Scale! 2020 (objectif d'atteinte de 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2020), nous souhaitons anticiper et appliquer dès à présent les réglementations liées aux relations avec nos fournisseurs.

5.5.2 Matrice de matérialité

Début 2017, Devoteam a décidé de cartographier les enjeux RSE de nos fournisseurs pour établir une matrice de matérialité. Ainsi, nous avons sélectionné la tranche haute des entreprises où nous consacrons plus de 50 % de notre budget achats (productifs et hors-productifs inclus) et nous leur avons demandé de hiérarchiser et de prioriser des enjeux RSE en fonction de leur activité.

Étant évalué sur des critères Ecovadis, le service Achats a pris le parti d'utiliser les critères RSE de cet organisme de notation sur les performances RSE et de demander les mêmes critères de la part de leurs fournisseurs. En outre, les entreprises ont été classées selon 3 catégories en fonction des budgets alloués.

A l'issue de ce questionnaire d'auto-évaluation, le résultat est le suivant:



Environnement	Social	Ethique des affaires	Achats Responsables
1. Consommation énergétique des locaux 2. Pollutions locales (bruit, odeurs,...) 3. Matières premières, produits chimiques et déchets 4. Cycle de vie du produit 5. Promotion de la consommation durable	6. Formation et gestion des carrières 7. Lutte contre les discriminations 8. Droits humains 9. Dialogue social 10. Conditions de travail 11. Santé et sécurité au travail	12. Marketing responsable 13. Lutte contre la corruption 14. Pratiques anticoncurrentiels	15. Impact environnemental de vos fournisseurs 16. Impact social de vos fournisseurs

5.5.3 KPIs Achats responsables

INDICATEUR	UNITÉ	2017	2016
Fournisseurs			
Fournisseurs évalués	%	49,3	48,7
Achats environnementalement responsables			
Produits électroniques certifiés (EnergyStar, etc.)	%	80	80
Papier certifié PEFC / Eco-Label	%	100	100
Achats socialement responsables			
Dépenses prestataires ESAT / EA	€	38 271	42 074
Unités bénéficiaires	nombre	1,96	2,25
Part des responsables formées aux achats responsables	%	100	0

5.5.4 Plan d'actions et objectifs

Après avoir cartographié les enjeux et l'importance RSE des fournisseurs à travers la matrice de matérialité, les étapes qui vont suivre le développement des relations avec les fournisseurs vont être les suivantes:

- **Cartographie des risques** : à travers un questionnaire d'évaluation RSE, les fournisseurs devront répondre à des critères d'évaluation, et en fonction des réponses, le service achats établira un état des lieux et une cartographie des risques fournisseurs. L'évaluation débutera au second semestre de l'année 2018.

- **Audit fournisseurs** : à la suite de la cartographie des risques, Devoteam s'engage à auditer sur site les entreprises pour vérifier la véracité des données transmises via le questionnaire. Ce plan d'audit débutera en 2019.
- **Plan d'actions fournisseurs** : souhaitant améliorer la qualité des relations avec ses fournisseurs, Devoteam élaborera en coordination étroite avec eux un plan d'actions afin de réduire les risques liés à sa chaîne d'approvisionnement. Devoteam s'engagera à ce que ces plans d'actions débutent avant la fin de l'année 2019.
- **Rédaction d'une charte d'achats responsables :** parallèlement à ses actions, Devoteam s'engage à rédiger une charte d'achats responsables d'ici la fin de l'année 2018 et sera labellisé « relations fournisseurs responsables » par la CDAF au début de l'année 2019.
- **Développement des relations avec le secteur adapté** : Devoteam s'engage à atteindre l'objectif des 2 unités bénéficiaires d'ici la fin de l'année 2018.
- **Catalogue d'achats responsables** : Devoteam rédigera d'ici la fin de l'année 2018 un catalogue d'achats socialement et environnementalement responsables et s'engage à le développer les années suivantes.

5.6 Sociétal

Le champ d'actions du volet « Sociétal » est la France.

5.6.1 Fondation Devoteam

La Fondation Devoteam a été créée en 2007. Elle a pour objectif 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 portés par des collaborateurs de l'entreprise, dans le cadre d'associations ou d'ONG.
Pour l'année 2017, la Fondation a disposé d'un budget de 60.000 € qui a permis de soutenir 27 projets associatifs dans lesquels étaient investis des collaborateurs de Devoteam.

Cravate solidaire :

En décembre 2017, Devoteam a lancé une action avec la Cravate Solidaire**.** La Cravate Solidaire collecte des tenues professionnelles pour hommes et femmes et les distribue pour accompagner et favoriser l'accès à l'emploi des personnes ne pouvant pas se procurer ces vêtements. Puis, des experts (coachs en image et recruteurs) bénévoles interviennent auprès des bénéficiaires afin de leur fournir des conseils pour leurs entretiens d'embauche.
Ainsi, l'équipe communication et RSE ont mis à disposition des cartons au siège social à Levallois-Perret afin de récolter un maximum de vêtements.
A la fin de l'opération, 40 kilos de vêtements ont été récoltés, ce qui représente près de 20 personnes qui pourront bénéficier de ces dons.

5.6.2 Mécénat

Historiquement, Devoteam a été mécène d'événements culturels notamment en étant mécène du centre Pompidou.

Le mécénat du groupe a concrètement porté sur le financement, au cours des dernières années d'expositions telles que « Le Futurisme à Paris » (2009), « La subversion des images/Surréalisme et photos » (2010), « Mondrian / De Stijl » (2010/2011), « L'œil du siècle » (2014).
En 2015 et 2016, le Groupe a décidé d'apporter son soutien financier à la programmation artistique du Palais de Tokyo à Paris.

Cependant, depuis 2016, Devoteam s'engage à être mécène dans la transformation digitale via le mécénat de compétences.

5.6.2.1 Un mécénat pour la transformation digitale

En 2016, Devoteam Management Consulting a mis en place un programme de mécénat de compétences, intitulé « IT For All », consistant pour des consultant(e)s du cabinet à accompagner, volontairement et durant des périodes d'intercontrat, des acteurs de l'économie sociale et solidaire sur des enjeux de transformation digitale.
En concluant un partenariat avec KOEO, plateforme du mécénat de compétences, Devoteam Management Consulting a renforcé sa politique RSE et sa capacité à répondre à des enjeux tels que : la prise en compte de son impact social grâce à sa contribution à des projets solidaires, l'engagement et le bien-être des collaborateurs, la création de nouvelles synergies auprès d'acteurs associatifs.
Ainsi, 5 missions ont été menées sur 2017 auprès de la Croix-Rouge Française (refonte de la stratégie digitale du pôle formation), Convergences (audit puis déploiement d'une solution CRM), Groupe SOS / Pari Solidaire (audit puis mise en place d'une plateforme collaborative), Ere de jeux (ateliers BMG pour la définition de nouveaux axes de développement/décroissance de la dépendance aux financements publics), pour un total de 358 jours hommes avec 18 collaborateurs engagés, valorisés à hauteur de 109 503 €.

5.6.3 Relations Ecoles

Un projet innovant pour améliorer son campus
Devoteam, soutien de projets étudiants innovants : *Devogame*

Le Devogame est un challenge lancé après d'étudiants d'école d'ingénieurs, de commerce et d'université européennes afin d'innover et d'améliorer chaque année un aspect de la société. Lancé en septembre 2016, le Devogame a, pour sa 2ème édition en 2017, réuni 172 équipes de 3 pays (la France, l'Allemagne et les Pays-Bas), soit près de 538 participants.
67 équipes ont réussi à franchir la première étape de ce défi qui était de libérer Jana, un personnage fictif, grâce à un escape game virtuel composé de diverses étapes (questions de logique, quiz technologique, etc.), leur permettant ainsi de découvrir le challenge : FutureCamp. En effet, le défi du *Devogame* cette année pour les étudiants était de trouver une innovation pour améliorer leur vie sur le campus.
Au final, 5 équipes ont été sélectionnées suite à la proposition de leur innovation à un jury de professionnels de Devoteam : 2 équipes françaises, 2 équipes néerlandaises et 1 équipe allemande. A la clé, un voyage au CES de Las Vegas et des lots en lien avec la technologie.
« *Les équipes ont rivalisé d'originalité et d'ingéniosité cette année. Parmi celles qui ont participé au concours, certaines n'ont pas eu la chance de figurer parmi les finalistes mais pour autant, c'est pour nous un vivier extraordinaire permettant d'identifier les talents de demain* » indique Matthieu Rivière, Directeur du recrutement Devoteam.

Un jury composé de Stanislas de Bentzmann (Président et co-fondateur de Devoteam), Étienne Bureau (Directeur stratégie et innovation chez Devoteam), Philippine Dolbeau (fondatrice de Newschool) et de Anthony Priestman (Partner Business Development Manager de Red Hat), a finalement choisi de

récompenser l'équipe venant des Pays-Bas « HHSec » de la « Hague University » et son projet « Pentesthub ».

En quoi consiste le projet « Pentesthub »? Ce projet répond directement à une problématique qui touche les jeunes : la cybersécurité. « Pentesthub » serait un dispositif qui réunirait le gouvernement, les entreprises et les étudiants, afin qu'ils puissent améliorer la cybersécurité des applications, des logiciels et des sites Web. Ce dispositif se matérialiserait en un centre où les trois parties pourraient se réunir pour échanger sur les actions à mettre en place, les techniques à utiliser, les résultats obtenus, ainsi que par un laboratoire où les étudiants pourraient directement expérimenter des solutions.

Par ailleurs, Devoteam a été partenaires de différentes initiatives étudiantes comme :

- *Sailing For Change* est un tour du monde zéro déchet avec un voilier autonome en énergie grâce aux énergies renouvelables. Une expédition de 2 ans pour repenser notre manière de consommer et apporter des solutions concrètes pour passer d'une économie linéaire à une économie circulaire. Des actions et reportages aux escales avec des organismes en lien avec le Développement Durable ont été réalisés.
- *24H de l'innovation à l'EPF sur le Handicap* : Cet événement regroupe l'ensemble des élèves de 4ème année de l'EPF afin qu'ils participent à un challenge Innovation sur le thème du handicap pendant 24h. Par équipes, ils ont travaillé sur 5 thématiques pendant 24h non-stop pour trouver des solutions innovantes et créatives à des défis qui leur étaient proposées par des personnes en situation de handicap.
- *Hans'emble à l'EFREI* : Depuis 4 ans, le relais Han'Semble d'Efrei Paris accompagne de nombreux élèves en situation de handicap pour savoir comment ces derniers ont réussi. Cet événement est aussi l'occasion de répondre à des questions liées au Handicap en général grâce à différents témoignages.

Enfin, Devoteam a participé durant toute l'année à des simulations d'entretien, des ateliers CV et des interventions dans les cours pour les étudiants.

Devoteam et l'open innovation interne : Devogame WorkLife

A destination des collaborateurs de Devoteam (à l'échelle du Groupe), le Devogame WorkLife est un défi ayant pour objectif d'améliorer le quotidien des collaborateurs. Au total, 7 projets ont été proposés.

Deux équipes finalistes se sont affrontées : ISE-Team et son projet ALFRED (France) et Travel App, avec son projet du même nom (Allemagne).

Le jury, composé de Stanislas de Bentzmann, CEO et Co-Fondateur de Devoteam, Nathalie Morin, COO France, Emmanuel Petit, DSI Groupe et Anthony Priestman en tant que représentant RedHat, a désigné comme vainqueur le projet ALFRED.

En quoi consiste le projet ALFRED ?

ALFRED est un chatbot permettant d'aider les collaborateurs dans leurs tâches administratives quotidiennes et récurrentes (saisie du compte-rendu d'activité, pose de congés, arrêts maladie, planification d'une réunion, etc.).

Une phase de vote a été créée dans le jeu avec les 7 équipes sélectionnées pour cette étape finale (interne et externe). Le public était invité à voter pour leur projet préféré sur le site du Devogame. Pour chaque vote reçu, Devoteam a reversé 1€ à l'association

sélectionnée par les équipes gagnantes.
Ainsi, 204 euros ont été reversés à Syria Charity et 330 euros à la Foundation KiKa.

5.6.4 De la RSE à la création de valeur partagée

Conscient des enjeux de la RSE et plus généralement du développement durable, Devoteam tient à être force de proposition afin de répondre aux problématiques sociétales. Ainsi, Devoteam souhaite répondre, à travers son business model, aux enjeux globaux et être créateur de valeur.

5.6.4.1 Lutte contre la corruption et maîtrise des risques environnementaux et sociaux dans la chaîne d'approvisionnement

Dans ce cadre, le Groupe Devoteam propose des business model innovants via une de ces filiales, RVR Parad by Devoteam. RVR Parad est l'éditeur de progiciel du groupe Devoteam proposant une solution intégrée de gestion des risques, contrôle & conformité, audit et continuité d'activité.
Ainsi, cette filiale de Devoteam a décidé de lancer en 2017 une étude pour adapter son outil à différentes règlementations en vigueur, notamment à **la loi Sapin II et le Devoir de Vigilance** en se rapprochant d'experts pour la mise en place d'un référentiel adéquat.

Pour rappel:
Loi Sapin II *:*
« La loi sur la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique, dite « Sapin 2 », a pour ambition de porter la législation française aux meilleurs standards européens et internationaux en matière de lutte contre la corruption, et contribuer ainsi à une image positive de la France à l'international. Le projet de loi a été adopté par le Parlement le 8 novembre 2016, puis validé définitivement par le Conseil constitutionnel le 8 décembre 2016. »

Devoir de Vigilance *:*
« Le devoir de vigilance est une obligation faite aux entreprises donneuses d'ordre de prévenir les risques sociaux, environnementaux et de gouvernance liés à leurs opérations mais qui peut aussi s'étendre aux activités de leurs filiales et de leurs partenaires commerciaux (sous-traitants et fournisseurs). »

A la suite de l'adoption de ces réglementations, le Groupe Devoteam via la filiale RVR Parad a donc décidé de moduler son outil de gestion des risques à ces fins de RSE. En effet, l'outil GRC développé par RVR Parad répond aux grandes étapes de ces lois que sont :

- Optimisation de la gouvernance
- Auto-évaluation
- Gestion et cartographie des risques
- Contrôle interne
- Planification et suivi d'audit
- Signalement et alertes
- Mis en place de plans d'actions pour atténuer les risques

L'objectif est de pouvoir répondre directement à certains Objectifs du Développement Durable (ODD 16, Cible 16.5: Réduire nettement la corruption et la pratique des pots-de-vin sous toutes leurs formes) et un des 10 principes du Pacte Mondial des Nations Unies qu'est le principe 10: «Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin. »

5.6.4.2 Protection des données

L'entité « Risque et Sécurité » de Devoteam S.A. a mis en place à la fin de l'année 2017 une offre destinée à répondre aux enjeux de la sécurité des données personnelles, et plus précisément à la RGPD.

Pour rappel:
« Le RGPD (ou GDPR) est le Règlement Général sur la Protection des Données, une nouvelle réglementation européenne qui entrera en vigueur le 25 mai 2018. Cette nouvelle loi a différents objectifs :

- *Renforcer les droits des personnes ;*
- *Responsabiliser les acteurs traitant des données;*
- *Crédibiliser la régulation. »*

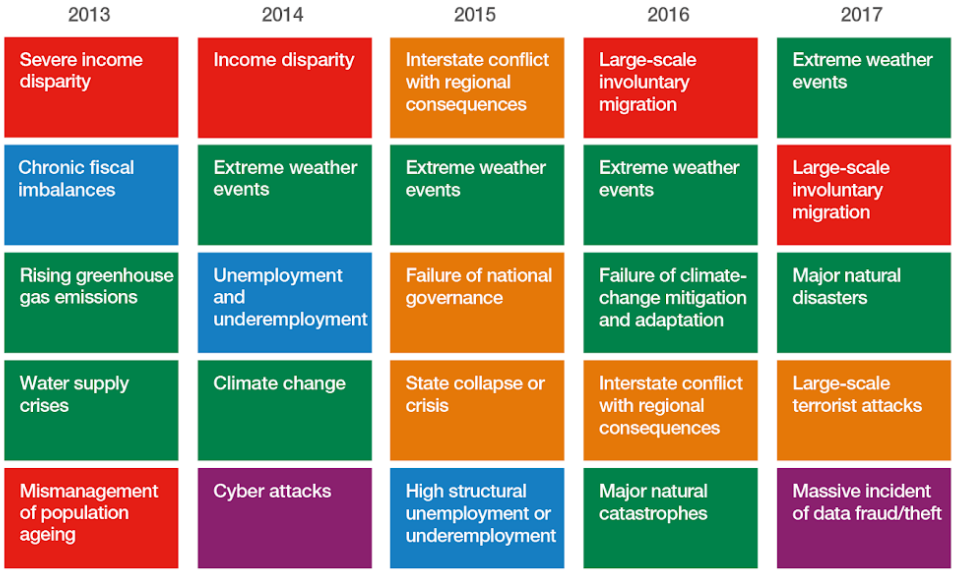
L'offre **Data Privacy** s'inscrit dans l'offre globale Cybersecurité de Devoteam (tant en France que sur le reste de l'Europe) et plus particulièrement dans la proposition de valeur Data Protection dans le cadre d'un accompagnement complet des enjeux de protections de l'information tant sur les aspects légaux et réglementaires, que sur des aspects d'intelligence économique et de protection des informations stratégique de nos clients.
Avec une stratégie Cybersécurité intégrée à leur plan de transformation digitale, nos clients peuvent répondre aux exigences de conformité et atteindre leurs objectifs de réduction de coûts.

Devoteam possède une expérience significative en matière de protection des DCP (Données à Caractère Personnel) et notamment propose des prestations:

- Adaptées aux besoins des structures souhaitant se mettre en conformité avec les nouvelles obligations du GDPR, comme par exemple :
  - Une mise à niveau complète par l'étude de la maturité et la mise en place d'un plan d'action complet ;
  - Un accompagnement ciblé du CIL/DPO pour parvenir au niveau d'exigence du GDPR ;
- Spécialisées ponctuelles comme les analyses d'impacts relatives à la protection des données (DPIA)
- Spécifiques comme la fonction de DPO externe.

L'équipe « Data Privacy » de Devoteam, dont le manager est le Correspondant Informatique et Libertés du Groupe, apporte à ses différents clients son expertise acquise dans de nombreuses missions. Ses consultants diplômés de diverses formations spécialisées dans les problématiques de protection des données (Mastère spécialisé en management et protection des données à caractère personnel de l'Institut Supérieur d'Electronique de Paris ; Master 2 en droit du numérique de l'Université Paris 1 Panthéon – Sorbonne ; Certification « métier du CIL » du CNAM…) possèdent toutes les compétences pour répondre aux besoins des clients de Devoteam en la matière.

D'après le World Economic Forum, l'un des 5 risques le plus importants de 2017 en terme de probabilité est le risque de fraude des données technologiques. Devoteam propose donc une offre aux entreprises voulant atténuer ce risque. (**Source** : World Economic Forum)



5.6.5 KPIs de l'impact territorial, économique et social de l'activité de la Société

Le groupe dispose d'agences régionales décentralisées en France et dans les grands pays d'implantation du Groupe afin de rester proche de ses clients, favorisant ainsi l'embauche locale de collaborateurs et limitant les déplacements occasionnés par les missions.

INDICATEUR	UNITÉ	2017	2016
Fondation Devoteam			
Budget Fondation	€	60 000	55 000
Nombre de projets financé	Nombre de projets	27	16
Relations Ecoles			
% de recrutement sur nos écoles cibles	%	36	31
Nombre d'écoles cibles	Nombre d'écoles	40	40
Nombre d'événements consacrés aux écoles	Nombre d'événements	188	119

5.7 Conformité GRI, Pacte Mondial, Objectifs du Développement Durable et tableau récapitulatif

A travers le tableau ci-dessous, nous souhaitons affirmer notre engagement aux lignes directrices du GRI qui guident, tout comme le Pacte Mondial, notre politique RSE à travers des indicateurs-clé de performance. Toutes les données et les engagements que nous prenons via ce document seront retransmis dans la partie RSE de notre rapport financier annuel 2017.
Toutes les données affichées ci-dessous sont les données pertinentes quant à l'activité de Devoteam.

Informations RSE	Principes du Pacte Mondial et Objectifs du Développement Durable	GRI	Chapitre Rapport RSE
Informations volet Environnement			
Energie			
Consommation énergétique de l'organisation	7. Appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement 8. Promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement 9. Mettre au point et diffuser les technologies respectueuses de l'environnement ODD7 - Cible 7.2: D'ici à 2030, accroître nettement la part de l'énergie renouvelable dans le bouquet énergétique mondial	G4-EN3	5.3.3 / 5.3.1
Consommation énergétique en dehors de l'organisation		G4-EN4	5.3.3 / 5.3.1
Réduction de la consommation énergétique		G4-EN6	5.3.8

Emissions			
Émissions directes de gaz à effet de serre (Scope 1)	7. Appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement 8. Promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement 9. Mettre au point et diffuser les technologies respectueuses de l'environnement ODD13 - Cible 13.3: Améliorer l'éducation, la sensibilisation et les capacités individuelles et institutionnelles en ce qui concerne l'adaptation aux changements climatiques, l'atténuation de leurs effets et la réduction de leurs impact et les systèmes d'alerte rapide.	G4-EN15	5.3.1
Émissions indirectes de gaz à effet de serre (Scope 2) liées à l'énergie		G4-EN16	5.3.1
Autres émissions indirectes de gaz à effet de serre (Scope 3)		G4-EN17	5.3.1
Réduction des émissions de gaz à effet de serre		G4-EN19	5.3.8
Effluents et déchets			
Poids total de déchets, par type et par mode de traitement	7. Appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement 8. Promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement 9. Mettre au point et diffuser les technologies respectueuses de l'environnement ODD13 - Cible 13.3: Améliorer l'éducation, la sensibilisation et les capacités individuelles et institutionnelles en ce qui concerne l'adaptation aux changements climatiques, l'atténuation de leurs effets et la réduction de leurs impact et les systèmes d'alerte rapide.	G4-EN23	5.3.2
Transports			
Impacts environnementaux substantiels du transport des produits, autres marchandises et matières utilisés par l'organisation dans le cadre de son activité, et des déplacements des membres de son personnel	7. Appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement 8. Promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement 9. Mettre au point et diffuser les technologies respectueuses de l'environnement ODD11 - Cible 11.2: D'ici à 2030, assurer l'accès de tous à des systèmes de transport sûrs, accessibles et viables, à un coût abordable, en améliorant la sécurité routière, notamment en développant les transports publics, une attention particulière devant être accordée aux besoins des personnes en situation vulnérable, des femmes, des enfants, des personnes handicapées et des personnes âgées.	G4-EN30	5.3.4
Généralités			
Total des dépenses et des investissements en matière de protection de l'environnement, par type	7. Appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement 8. Promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement 9. Mettre au point et diffuser les technologies respectueuses de l'environnement ODD13 - Cible 13.3: Améliorer l'éducation, la sensibilisation et les capacités individuelles et institutionnelles en ce qui concerne l'adaptation aux changements climatiques, l'atténuation de leurs effets et la réduction de leurs impact et les systèmes d'alerte rapide.	G4-EN31	5.6.3
Informations volet Social			
Emploi			
Nombre total et pourcentage de nouveaux salariés embauchés et taux de rotation du personnel par tranche d'âge, sexe et zone géographique		G4-LA1	5.2.1.3
Relations employés/employeurs			
Délai minimal de préavis en cas de changement opérationnel, en indiquant si ce délai est précisé dans une convention collective	3. Respecter la liberté d'association et reconnaissance du droit de négociation collective ODD8 - Cible 8.8: Défendre les droits des	G4-LA4	Convention collective Fédération Syntec / Accord Dialogue Social

	travailleurs, promouvoir la sécurité sur le lieu de travail et assurer la protection de tous les travailleurs, y compris les migrants, en particulier les femmes, et ceux qui ont un emploi précaire.		
Santé et sécurité au travail			
Pourcentage de l'effectif total représenté dans des comités mixtes d'hygiène et de sécurité au travail visant à surveiller et à donner des avis sur les programmes de santé et de sécurité au travail	1. Promouvoir et respect de la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans la sphère d'influence 2. Veiller à la non complicité de violations des droits de l'homme ODD8 - Cible 8.8: Défendre les droits des travailleurs, promouvoir la sécurité sur le lieu de travail et assurer la protection de tous les travailleurs, y compris les migrants, en particulier les femmes, et ceux qui ont un emploi précaire.	G4-LA5	Accord Dialogue Social
Taux et types d'accidents du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme, proportion de journées de travail perdues et nombre total de décès liés au travail, par zone géographique et par sexe	2. Veiller à la non complicité de violations des droits de l'homme ODD8 - Cible 8.8: Défendre les droits des travailleurs, promouvoir la sécurité sur le lieu de travail et assurer la protection de tous les travailleurs, y compris les migrants, en particulier les femmes, et ceux qui ont un emploi précaire.	G4-LA6	5.2.3.5
Thèmes de santé et de sécurité couverts par des accords formels avec les syndicats	3. Respecter la liberté d'association et reconnaissance du droit de négociation collective ODD8 - Cible 8.8: Défendre les droits des travailleurs, promouvoir la sécurité sur le lieu de travail et assurer la protection de tous les travailleurs, y compris les migrants, en particulier les femmes, et ceux qui ont un emploi précaire.	G4-LA8	Accord Dialogue Social
Formation et éducation			
Nombre moyen d'heures de formation par an, réparti par salarié, par sexe et par catégorie professionnelle	ODD4 - Cible 4.3: D'ici à 2030, faire en sorte que les femmes et les hommes aient tous accès dans des conditions d'égalité à un enseignement technique, professionnel ou tertiaire, y compris universitaire, de qualité et d'un coût abordable	G4-LA9	5.2.2.1
Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens périodiques d'évaluation et d'évolution de carrière, par sexe et catégorie professionnelle		G4-LA11	5.2.2.1
Diversité et égalité des chances			
Composition des instances de gouvernance et répartition des salariés par catégorie professionnelle, en fonction du sexe, de la tranche d'âge, de l'appartenance à une minorité et d'autres indicateurs de diversité	6. Éliminer la discrimination en matière d'emploi et de profession ODD8 - Cible 8.5: D'ici à 2030, parvenir au plein emploi productif et garantir à toutes les femmes et à tous les hommes, y compris les jeunes et les personnes handicapées, un travail décent et un salaire égal pour un travail de valeur égale. ODD5 - Cible 5.c: Adopter des politiques bien conçues et des dispositions législatives applicables en faveur de la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation de toutes les femmes et de toutes les filles à tous les niveaux et renforcer celles qui existent	G4-LA12	5.2.4
Égalité de rémunération entre les femmes et les hommes			
Ratio du salaire de base et de la rémunération des femmes par rapport aux hommes, par catégorie professionnelle et par principaux sites opérationnels	6. Éliminer la discrimination en matière d'emploi et de profession ODD8 - Cible 8.5: D'ici à 2030, parvenir au plein emploi productif et garantir à toutes les femmes et à tous les hommes, y compris les		5.2.3.1

	jeunes et les personnes handicapées, un travail décent et un salaire égal pour un travail de valeur égale. ODD5 - Cible 5.c: Adopter des politiques bien conçues et des dispositions législatives applicables en faveur de la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation de toutes les femmes et de toutes les filles à tous les niveaux et renforcer celles qui existent		
Non-discrimination			
Nombre total d'incidents de discrimination et actions correctives mises en place	6. Éliminer la discrimination en matière d'emploi et de profession ODD8 - Cible 8.5: D'ici à 2030, parvenir au plein emploi productif et garantir à toutes les femmes et à tous les hommes, y compris les jeunes et les personnes handicapées, un travail décent et un salaire égal pour un travail de valeur égale.	G4-HR3	5.2.4
Liberté syndicale et droit de négociation collective			
Sites et fournisseurs identifiés au sein desquels le droit à la liberté syndicale et à la négociation collective pourrait ne pas être respecté ou est fortement menacé, et mesures prises pour le respect de ce droit	3. Respecter la liberté d'association et reconnaissance du droit de négociation collective ODD8 - Cible 8.8: Défendre les droits des travailleurs, promouvoir la sécurité sur le lieu de travail et assurer la protection de tous les travailleurs, y compris les migrants, en particulier les femmes, et ceux qui ont un emploi précaire	G4-HR4	5.2.5.2
Travail des enfants			
Sites et fournisseurs identifiés comme présentant un risque substantiel d'incidents liés au travail des enfants et mesures prises pour contribuer à abolir efficacement ce type de travail	5. Abolir de façon effective le travail des enfants	G4-HR5	5.2.5.3
Travail forcé ou obligatoire			
Sites et fournisseurs identifiés comme présentant un risque substantiel d'incidents relatifs au travail forcé ou obligatoire et mesures prises pour contribuer à l'abolir sous toutes ses formes	4. Éliminer toutes les formes de travail forcé ou obligatoire	G4-HR6	5.2.5.3
Informations volet Éthique des Affaires			
Lutte contre la corruption			
Communication et formation sur les politiques et procédures en matière de lutte contre la corruption	10. Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin ODD16 - Cible: 16.5 Réduire nettement la corruption et la pratique des pots-de-vin sous toutes leurs formes	G4-SO4	5.4.3
Comportement anticoncurrentiel			
Nombre total d'actions en justice pour comportement anticoncurrentiel, pratiques antitrust et monopolistiques et leurs issues		G4-SO7	
Informations volet Achats Responsables			
Évaluation des impacts des fournisseurs sur la société			
Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères relatifs aux impacts sur la société	ODD12 - Cible 12.6: Encourager les entreprises, en particulier les grandes et les transnationales, à adopter des pratiques viables et à intégrer dans les rapports qu'elles établissent des informations sur la viabilité	G4-SO9	5.5.4
Évaluation du respect des droits de l'homme chez les fournisseurs			
Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères relatifs aux droits de l'homme	1. Promouvoir et respect de la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans la sphère d'influence 2. Veiller à la non complicité de violations des droits de l'homme	G4-HR10	5.5.4

	ODD12 - Cible 12.6: Encourager les entreprises, en particulier les grandes et les transnationales, à adopter des pratiques viables et à intégrer dans les rapports qu'elles établissent des informations sur la viabilité		
Évaluation des pratiques en matière d'emploi chez les fournisseurs			
Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères relatifs aux pratiques en matière d'emploi	ODD12 - Cible 12.6: Encourager les entreprises, en particulier les grandes et les transnationales, à adopter des pratiques viables et à intégrer dans les rapports qu'elles établissent des informations sur la viabilité	G4-LA14	5.5.4
Évaluation environnementale des fournisseurs			
Pourcentage de nouveaux fournisseurs contrôlés à l'aide de critères environnementaux	ODD12 - Cible 12.6: Encourager les entreprises, en particulier les grandes et les transnationales, à adopter des pratiques viables et à intégrer dans les rapports qu'elles établissent des informations sur la viabilité	G4-EN32	5.5.4

5.8 Rapport de vérification

Exercice clos le 31 décembre 2017

Aux actionnaires,

À la suite de la demande qui nous a été faite par la société DEVOTEAM et en notre qualité d'organisme tiers indépendant dont l'accréditation a été admise par le COFRAC sous le N° 3-1081 (portée disponible sur www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées présentées dans le rapport de gestion établi au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2017 en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code du commerce.

Responsabilité de la direction

Il appartient au directoire d'établir un rapport de gestion comprenant les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce (ci-après les « Informations »), établies conformément aux référentiels utilisés (les « Référentiels ») par la société et disponibles sur demande au siège de la société DEVOTEAM.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer la conformité avec les règles déontologiques, les normes professionnelles et les textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce et du décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 (Attestation de présence)

- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au référentiel retenu (Rapport d'assurance modérée)

Attestation de présence

Nous avons conduit les travaux conformément aux normes professionnelles applicables en France :

- nous avons comparé les Informations présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du code du commerce

- nous avons vérifié que les Informations couvraient le périmètre consolidé, à savoir la Société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce

- en cas d'omission de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions du décret n° 2012-557 du 24 avril 2012

Sur la base de ces travaux, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations requises.

Avis motivé sur la sincérité des informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nos travaux ont été effectués entre le 31 janvier et le 12 avril 2018 pour une durée d'environ 10 jours homme.

Nous avons conduit les travaux conformément aux normes applicables en France, à la norme ISAE 3000 et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission.

Nous avons mené 3 entretiens avec les personnes responsables de la préparation des informations RSE des Directions en charge du processus de collecte des informations et le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- D'apprécier le caractère approprié du référentiel au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur neutralité, leur caractère compréhensible et leur fiabilité, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur.

- De vérifier la mise en place dans le Groupe d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE. Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons identifié les informations consolidées à tester et déterminé la nature et l'étendue des tests en prenant en considération leur importance au regard des conséquences sociales, sociétale et environnementales liées à l'activité et aux caractéristiques du Groupe, de ses orientations en matière RSE et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes au niveau de l'entité consolidante :

- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions, etc…)

- nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données ;

- nous avons mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages[1], consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives et nous avons vérifié leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

[1] *Sociétés sélectionnées pour les tests : Devoteam SA*

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée. Une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendues.

Nos travaux ont couvert plus de 30% de la valeur consolidée des indicateurs chiffrés relatifs au volet social et plus de 30% de la valeur consolidée des indicateurs chiffrés relatifs au volet environnemental.

Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'informations et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalies significatives de nature à remettre en cause le fait que les Informations sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère, conformément au référentiel.

Lyon, le 13 avril 2018

FINEXFI
Isabelle Lhoste
Associée

6 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Chers actionnaires,

Le présent rapport est établi pour l'exercice 2017 en conformité l'application des nouvelles ordonnances n° 2017-1162 du 12 juillet 2017 ainsi que du décret n°2017-1174 du 18 juillet 2017. Le Conseil de Surveillance présente donc à l'assemblée générale le « rapport sur le gouvernement d'entreprise », qui est joint au rapport de gestion (articles L. 225-37 et L. 225-68 du code de commerce).

La rédaction de ce rapport a pris en compte l'actualité législative survenue en 2017. La présentation des différentes procédures de contrôle interne, dans le respect de la loi dite de « Sécurité financière » 2003, est reprise dans le rapport de gestion.

Il s'attache à être en conformité avec les principes généraux de contrôle interne, 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.

La Société se réfère également au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées (version révisée de novembre 2016) et a décidé d'appliquer dès sa publication ce code comme référentiel en matière de gouvernement d'entreprise. Le Code AFEP-MEDEF est consultable sur le site Internet de l'AFEP : www.afep.com, dans la rubrique Gouvernance.

Le Conseil Constitutionnel a adopté la loi de lutte contre la corruption dénommée « Sapin II » qui légalise notamment les dispositions de l'AFEP-MEDEF sur le Say-on-Pay. Cette loi, qui vise les entreprises françaises (et leurs filiales) ainsi que les entreprises implantées en France de plus de 500 salariés et 100 millions d'euros de chiffre d'affaires dont Devoteam fait partie, impose au groupe la mise en place de procédures de contrôle interne afin de lutter contre la corruption.

Ce rapport a pour objectif de :

- Présenter et préciser l'organisation et les missions des organes de contrôles conformément aux 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 du commerce (mis à jour par l'ordonnance n°2017.1162 le 12 juillet 2017).
- Présenter les déterminants de la rémunération des mandataires sociaux et des membres du Conseil de Surveillance
- Présentation des informations sur le capital de Devoteam

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.

Pour le Conseil de Surveillance,
Michel BON, Président du Conseil de Surveillance

6.1 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.

Le code AFEP-MEDEF a fait l'objet d'une révision complète en novembre 2016. Les recommandations sont prises en comptes dans l'organisation de la gouvernance du groupe Devoteam, les éventuels points de non-conformités sont présentés.

6.1.1 Le Conseil de Surveillance

6.1.1.1 Composition

Les membres du Conseil de Surveillance sont élus en Assemblée Générale pour une durée de quatre ans.

Le Conseil de Surveillance de Devoteam est composé de trois femmes et cinq hommes en 2017. A ce titre, Devoteam s'inscrit dans le cadre de la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011, dite loi Zimmermann-Copé et en respect de l'Article L 225-69-1 du code de commerce, relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'Administration et de Surveillance et à l'égalité professionnelle. La composition du Conseil de Surveillance n'a pas évolué au cours de l'année 2017.

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 2017 :

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)	17 juin 2016	AGO 2020	Secrétaire général de Devoteam	**France :** néant **Etranger :** DV Fringes (A), DV SA (A), Voxpilot Ltd (A), membre du CS de DV Netherlands, DV Technology Consulting Tunisie (G), DV Consulting Maroc (P), QPCM (DG) **Externes :** Fibelaage (CS), Hôtel Gril du Parc (gérant), Société ICF (A), SNC Imbelaage (gérant), Cinehotel d'Epinay (gérant), Canalt Gestion (A) **Expirés :** DV Belgium (A, 2014), DV AB (A, 2014), DV IT & consultancy (A, 2014), DV AusystemsSpa (A, 2014), DV NV/SA (A, 2015)
Michel Bon (1943)	17 juin 2016	AGO 2020	Consultant indépendant	**En cours :** Sonepar (A), Phitrust (A) **Expirés :** RLD (A, 2016), Les Éditions du Cerf (P, 2013), Lafarge (A, 2013), SONAE (A, Portugal, 2015)
Valérie Kniazeff (1968)	17 juin 2016	AGO 2020	Présidente d'ALCIMED	**En cours :** CentraleSupélec (A)
Georges Vialle (1951)	17 juin 2016	AGO 2020	Président de GV Advisory	**Aucun**
Vincent Montagne (1959)	17 juin 2016	AGO 2020	Président de Média Participations	**En cours** : ESL Holding (CS), Mage invest (P), groupe Média Participations (divers mandats P et A), Sages (VP), Secom (A), Siparex Associés (A), Ulysse Invest (P) Electre (CS) **Expirés :** SITC (A, 2016)
Elisabeth de Maulde (1952)	17 juin 2016	AGO 2020	Présidente de Cofluence Consulting	**En cours :** Les Nouveaux Robinson (PCS)
Yves de Talhouët (1958)	16 juin 2017	AGO 2021	Président de Faïencerie de Gien	**En cours :** Tinubu (A), Axway SA (A), Kwerian (A), Tabag (DG), Pont aux Choux SAS (P) **Expirés** : Tabag SARL (G, 2012), Union Prod (PDG, 2014)
Carole Desport (1961)	16 juin 2017	AGO 2021	Senior Vice President - Global Accounts OBS	**En cours :** NRS (Network Related Services) (A)

* Abréviations : P (président), A (administrateur), CS (conseil de surveillance), DV (Devoteam), CA (conseil d'administration), PDG (président directeur général), G (Gérant), DG (Directeur Général)

6.1.1.2 Règlement intérieur, charte de déontologie et charte de la diversité 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 ainsi qu'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.

Charte de déontologie du Conseil de Surveillance

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

Règlement intérieur du Conseil de Surveillance

Le règlement intérieur fixe les principes directeurs du fonctionnement du Conseil de Surveillance en conformité avec les dispositions réglementaires et statutaires. Il s'articule autour de 6 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 4. Possibilité de conférer une mission à un membre du Conseil de Surveillance
- Article 5. Comités du Conseil de Surveillance
    a. *Comité d'Audit*
    b. *Comité des Rémunérations*
- Article 6. Information privilégiée - opérations sur titres

Charte de la diversité du Conseil de Surveillance

- ***Présentation de la Charte de la Diversité du Conseil de Surveillance***

En application de l'ordonnance du 19 juillet 2017 et de son décret d'application, Le Conseil de Surveillance de Devoteam a défini et adopté lors de la séance du 05/03/2018 la « Charte de la Diversité du Conseil de Surveillance », une charte complémentaire de la "Charte des Membres du Conseil de Surveillance", document déjà annexée au Règlement Intérieur du Conseil.
Cette nouvelle Charte présente les différents objectifs de la politique de diversité du Conseil en matière de nomination et de renouvellement des administrateurs. Les différents critères qui peuvent être applicables sont définis et expliqués.
Le Conseil réaffirme les critères de la qualification et de l'expérience. Mais l'application de critères comme l'âge ou le sexe sont également expliqués.

- ***Champs d'application de la la Charte de la Diversité du Conseil de Surveillance***

Cette concerne le fonctionnement du Conseil, les contraintes de critères sur la diversité appliqués aux recrutements des collaborateurs sont présentés dans le rapport RSE 2017 du groupe dans la section 2.4. Lutte contre les discriminations et politique Diversité.

- ***Mise en œuvre de la Charte de la Diversité du Conseil de Surveillance***

Au cours de l'exercice 2017, le Conseil de Surveillance de Devoteam SA n'a pas renouvelé ou nommé de nouveaux membres.
Néanmoins, le Conseil respecte les différentes contraintes de la diversité imposées par la loi, notamment le taux de représentation des femmes au sein du Conseil. Les principes du code AFEP MEDEF sont également respectés.
Les critères de sélection des futurs administrateurs seront désormais formalisés.

6.1.1.3 Indépendance du Conseil de Surveillance

Devoteam est une société à l'actionnariat contrôlé, dans laquelle un groupe d'**actionnaires** agit de concert. Au 31 décembre 2017, six membres sur huit répondaient aux critères d'indépendance préconisés par l'AFEP-MEDEF, portant ainsi à 75% le nombre d'administrateurs indépendants au Conseil, respectant le quota d'un tiers préconisé par l'AFEP-MEDEF dans le cas des sociétés contrôlées.

Au cours de cet exercice, la composition du Conseil de Surveillance n'a pas évolué, mais les points suivants ont été décidés :

- Renouvellement du mandat de Carole Desport
- Renouvellement du mandat d'Yves de Talhouët

Monsieur Bertrand de Bentzmann ne fait pas partie du quorum mais assiste aux réunions en tant que Président d'Honneur.

Prénom, Nom	Fonction	Nommé depuis	Durée	Date de renouvellement du mandat	Indépendance
Roland de Laage de Meux	Membre	1999	18	AG de 2020	Membre non-indépendant
Yves de Talhouët	Membre	2001	16	AG de 2021	Membre non-indépendant
Michel Bon	Président	2006	11	AG de 2020	Membre indépendant
Vincent Montagne	Membre	2008	9	AG de 2020	Membre indépendant
Elizabeth de Maulde	Membre	2012	5	AG de 2020	Membre indépendant
Carole Desport	Membre	2015	2	AG de 2021	Membre indépendant
Valérie Kniazeff	Membre	2016	1	AG de 2020	Membre indépendant
Georges Vialle	Membre	2016	1	AG de 2020	Membre indépendant
Bertrand de Bentzmann	*Président d'Honneur*	-	-	-	*N/A*

6.1.1.4 Réunions du Conseil de Surveillance

En 2017, le Conseil s'est réuni à quatre reprises. Le taux de présence des administrateurs s'élève à 97% sur l'année.

Au cours de ces quatre séances, les principaux travaux réalisés par le Conseil ont été :

- Rapport du Président sur les comités d'audit et de rémunération ;
- 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 2016 ;
- Projet d'acquisition lors du 1er trimestre 2017 ;
- Rapport du Président sur les procédures de contrôle interne ;
- Présentation des résultats du 1er trimestre 2017 ;
- Renouvellement de l'autorisation de caution, avals et garanties ;
- Autorisation d'une convention règlementée dans le cadre du plan stratégique du groupe ;
- Renouvellement de deux mandats de membres du Conseil de Surveillance ;
- Lecture et examen du rapport du Directoire sur les comptes du 1er semestre 2017 et compte rendu du Comité d'audit des comptes semestriels ;
- Lecture et examen du rapport du Directoire sur les comptes du 3ème trimestre 2017 ;
- Planning des conseils en 2018 ;

6.1.1.5 Auto-évaluation du Conseil de Surveillance

Le code AFEP-MEDEF prévoit une auto-évaluation annuelle du Conseil. 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 de son organisation. Le questionnaire s'articule autour de quatre thèmes :

- Organisation des séances ;

- Indépendance des administrateurs ;
- Information présentée aux membres du Conseil ;
- Transparence et exhaustivité des débats.

Fin 2017, le compte-rendu des auto-évaluations a été envoyé aux membres du Conseil de Surveillance pour qu'ils prennent en compte les éventuelles améliorations à apporter au fonctionnement de l'organe non-exécutif.

6.1.1.6 Les missions du président du Conseil de Surveillance

Les missions du Conseil de Surveillance sont définies dans l'article 15.4. des statuts (version du 27 février 2017).

Le rôle du président du Conseil de Surveillance est de diriger les séances du Conseil. Il est en charge de la convocation et de la planification des séances du Conseil. Il garde des contacts réguliers avec le Directoire afin d'être informé sans délai des événements courants et surtout exceptionnels nécessitant éventuellement une réunion extraordinaire du Conseil de Surveillance.

6.1.1.7 Les Comités du Conseil : 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 de ce 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 du Code de commerce, 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 2017 :

- Michel Bon (Président du Conseil de Surveillance)
- Carole Desport
- Georges Vialle

Tous les membres du Comité d'audit présentent des compétences particulières en matière financière et comptable.

Ce Comité s'est réuni à trois reprises en 2017. Le taux de participation est de 100%.
Lors de ces séances, le Comité d'audit a principalement entendu la direction financière du Groupe, les commissaires aux comptes du Groupe et l'Audit interne sur les sujets suivants :

Comptes annuels et semestriels :

- Examen des comptes de l'exercice 2016 et du 1er semestre 2017 ;
- Examen des rapports des commissaires aux comptes et des recommandations effectuées ;
- Examen des principales hypothèses retenues pour l'arrêté des comptes et en particulier pour le calcul des « tests de dépréciation des goodwill » ;
- Suivi approfondi de l'activation des déficits reportables ;
- Examen des plus-values et moins-values consécutives aux différentes cessions durant l'exercice.

Audit interne :

- Examen du rapport du Président sur les procédures de contrôle interne ;
- Missions effectuées en 2016-2015 et plan d'audit pour 2017 ;
- Revue du contrôle interne et notamment de l'audit IT et préconisations pour l'exercice 2017 ;
- Revue du risque clients et des créances anciennes ;
- Revue des orientations générales du plan de conformité SAPIN II pour Devoteam.

Suivi des commissaires aux comptes :

- Examen de la couverture par filiale du contrôle légal des comptes annuels dans le Groupe;
- Présentation par les commissaires aux comptes des principaux impacts pour le groupe Devoteam de la réforme Comité d'Audit :
    - Les points clefs de la mission d'audit (KAM : Key Audit Matter)
    - Composition, rôle et pouvoirs du Comité d'Audit
    - Obligations et responsabilités du Comité d'Audit.

6.1.1.8 Les Comités du Conseil : Le Comité des Rémunérations

Mode de fonctionnement du Comité

En 2017, le Comité était composé de deux membres, tous deux indépendants :

- Vincent Montagne (Président du Comité)
- Michel Bon (Président du Conseil de Surveillance).

Il prépare les travaux du Conseil de Surveillance sur la rémunération des mandataires sociaux. Il fait également office de Comité des Nominations lorsqu'il s'avère nécessaire de rechercher un nouvel administrateur.

La politique de rémunération recommandée par le Comité repose sur cinq principes recommandés par l'AFEP-MEDEF :

- L'exhaustivité : la détermination de la rémunération est exhaustive. L'ensemble des éléments de la rémunération est retenu dans l'appréciation globale de la rémunération ;
- L'équilibre entre les éléments de la rémunération : chaque élément de la rémunération est clairement motivé et correspond à l'intérêt social de l'entreprise;
- La comparabilité de la rémunération avec des entreprises de même taille et de même secteur ;
- La cohérence : la rémunération du dirigeant mandataire social est déterminée en cohérence avec celle des autres dirigeants et des salariés de l'entreprise ;
- L'intelligibilité des règles : les règles en place sont simples, stables et transparentes. Les critères de performance utilisés correspondent aux objectifs de l'entreprise, sont exigeants, explicites et autant que possible pérennes ;

Ce Comité s'est réuni à deux reprises en 2017. 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 2016 ;
- La détermination des critères d'attribution de la rémunération variable aux membres du Directoire au titre de l'exercice 2017 ;
- Proposition de la rémunération fixe des membres du Directoire pour 2018 ;
- Proposition de la rémunération variable pour 2018.

Rémunération des administrateurs

Les membres du Conseil de Surveillance de Devoteam perçoivent des jetons de présence liés à leurs responsabilités au sein du Conseil et de ses différents comités.

Rémunération des mandataires sociaux

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.

Le Conseil de Surveillance se réfère aux recommandations de l'AFEP-MEDEF depuis 2008. Par ailleurs, le Conseil se réfère aux dispositions présentées dans la mise à jour de novembre 2015 du code précisant encore davantage les modalités de rémunération des mandataires sociaux.

Le Conseil de Surveillance 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 aux articles L 225-37 et L 225-68 du Code de commerce à compter de l'exercice 2008.

En 2017, une consultation des actionnaires sur la rémunération individuelle des dirigeants mandataires sociaux a eu lieu lors de l'Assemblée Générale Mixte du 16 juin 2017. Le Groupe Devoteam a appliqué le principe du « Say on Pay » présenté dans la mise à jour de juin 2013 des recommandations AFEP-MEDEF et dans la loi Sapin II entrée en vigueur le 1er Juin 2016, qui le légalise.

6.1.1.9 Les Comités du Conseil : Le Comité Stratégique

Il existe un Comité Stratégique rattaché au Conseil de Surveillance. Ce comité était composé de six membres en 2017 :

- Carole Desport
- Elisabeth de Maulde
- Michel Bon
- Valérie Kniazeff
- Georges Vialle
- Yves de Talhouët

Il est présidé par Yves de Talhouët. Les réunions sont tenues en présence des mandataires sociaux. Elles permettent de discuter de la stratégie à court terme, moyen terme et des orientations stratégiques du Groupe pour les années à venir. Ce comité ne s'est pas réuni au cours de l'année 2017, l'entreprise étant cette année dans une phase de déploiement de sa nouvelle stratégie définie en 2016.

6.1.2 Le Directoire

6.1.2.1 Missions du Directoire

Le rôle du Directoire est défini à l'article 14 des statuts. L'article 14.5 énonce : « *Le Directoire exerce ses pouvoirs collégialement. 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* ».

6.1.2.2 Composition

Le Directoire est composé de deux membres : Stanislas de Bentzmann, Président, et Godefroy de Bentzmann, Directeur général.

Ils ont été nommés par le Conseil de Surveillance du 5 septembre 2016 pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de 2020. Ils peuvent être révoqués par l'Assemblée Générale sur proposition du Conseil de Surveillance.

6.1.2.3 Mandats des membres du Directoire

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

Godefroy de Bentzmann
Président de Devoteam Consulting SAS et Devoteam Consulting AS (Danemark) ;
Co-gérant de Devoteam Consulting Holding (Luxembourg) ;
Président du conseil de surveillance de Devoteam Holding BV (Pays-Bas).

Stanislas de Bentzmann
Président de Devoteam N/V SA (Belgique) ;
Co-gérant de Devoteam Consulting Holding (Luxembourg) ;
Administrateur de Devoteam Fringes S.A.U (Espagne), Devoteam Consulting AS (Danemark) et Devoteam SA (Pologne).

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

Godefroy de Bentzmann
Président du Syntec Numérique ;

Stanislas de Bentzmann
Président de Kedge Business School

6.1.2.4 Réunions du Directoire

En 2017, le Directoire s'est réuni à quatre reprises et les points significatifs abordés ont été les suivants :

- Arrêté des comptes sociaux et consolidés, semestriels et annuels
- Etablissement et arrêté des documents liés à la prévention des difficultés des entreprises (Loi n°84-148 du 1er mars 1984)
- Acquisitions des entités D2SI et TMNS
- Cessions des entités Between et Siticom Gmbh
- Fermeture de la filiale algérienne du Groupe
- Plan d'attribution gratuite d'actions (PV du 4/9, voir modèle en juin 16)
- Décision de fermer l'entité MA04 courant 2018
- Augmentation du capital de Devoteam SA résultant de l'exercice de BSPCE au cours du premier et du second semestre 2017.

6.1.3 Tableau de non-conformité au code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF

Titre	Principe	Conformité 2017	Commentaire 2017	Plan d'action 2018
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. Il doit être présent depuis moins de douze ans au sein du Conseil. La qualification d'administrateur indépendant est débattue par le comité des nominations au regard des critères énoncés au § 8.5 et arrêtée par le conseil : à l'occasion de la nomination d'un administrateur ; et annuellement pour l'ensemble des administrateurs. Les conclusions de cet examen sont portées à la connaissance des actionnaires.	Conforme	En 2017, 75% d'administrateurs indépendants, soit 2 administrateurs considérés comme non-indépendants au regard des critères du code AFEP-MEDEF.	Le Comité des nominations doit débattre sur la qualification d'administrateur indépendant des membres du Conseil de Surveillance.
Sapin II et le Say-on-Pay (nouvelle mesure sur 2017)	L'ensemble des montants contribuant à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux doivent être présenté lors de l'Assemblée Générale des actionnaires. L'AFEP-MEDEF recommande de présenter au vote des actionnaires : - une résolution pour le directeur général ou le président du directoire ; - une résolution pour le président du conseil 'administration pour le président du Conseil de Surveillance ; - Une résolution pour le ou les directeurs généraux délégués ou les autres membres du directoire ; Impératif de publier immédiatement sur le site internet de la société un communiqué mentionnant les suites données au vote de l'assemblée générale et en faire rapport lors de l'assemblée suivante. La loi du 9 décembre 2016, dite loi Sapin 2, impose un vote contraignant ex ante et ex post et ce pour toutes les sociétés cotées. L'institution du double vote contraignant confère désormais un large pouvoir aux actionnaires.	Conforme	En vertu des recommandations de l'AFEP-MEDEF antérieures à cette directive, le Say-on-Pay est déjà appliqué au sein du groupe depuis son adoption par l'AFEP-MEDEF en 2014.	N/A

6.1.4 Tableau de non-conformité AMF

Le groupe Devoteam se conforme à la recommandation consolidée sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés se référant au code AFEP-MEDEF (DOC 2012-02 mis à jour le 25 janvier 2016). Ainsi qu'au cadre de référence des valeurs moyennes et petites (VaMPS), constitué par l'AMF et MiddleNext en 2007.

Conformément aux recommandations de l'AMF sur la pratique du principe « appliquer ou expliquer », aucun point de non-conformité n'a été identifié en 2017.

6.2 Rémunération des mandataires et des membres du Conseil de Surveillance

6.2.1 Rémunération des mandataires sociaux

6.2.1.1 Synthèse et récapitulatif des rémunérations versées aux mandataires sociaux

Tableau 1 : synthèse des rémunérations, options, BCE et actions attribuées aux mandataires sociaux						
Nom et fonction du dirigeant mandataire social	**Stanislas de Bentzmann Président du directoire**		**Godefroy de Bentzmann Directeur général**		**Roland de Laage de Meux Secrétaire général**	
	2016	**2017**	**2016**	**2017**	**2016**	**2017**
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	**623 993**	**703 636**	**626 528**	**706 528**	**182 537**	**193 825**
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)	**-**	**-**	**-**	**-**	**99 200**	**-**
TOTAL	**623 993**	**703 636**	**626 528**	**706 528**	**281 737**	**193 825**

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**			
	2016		**2017**		**2016**		**2017**		**2016**		**2017**	
	Dû	Versé	Dû	Versé	Dû	Versé	Dû	Versé	Dû	Versé	Dû	Versé
Rémunération fixe	215 000	215 000	215 000	215 000	215 000	215 000	215 000	215 000	118 800	118 800	118 800	118 800
Rémunération variable	245 000	345 000	325 000	145 000	245 000	345 000	325 000	145 000	45 500	59 500	40 687	45 500
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15 000	-
Avantages en nature (voiture)	3 993	3 993	3 636	3 636	6 528	6 528	6 528	6 528	4 356	4 356	4 356	4 356
Prime d'expatriation	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	-	-	0	0
Jetons de présence	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	11 000	10 000	12 000	11 000
Dotation PIDR	na	na	na	na	na	na	na	na	2 881	-	2 983	0
TOTAL	**623 993**	**723 993**	**703 636**	**523 636**	**626 528**	**726 528**	**706 528**	**526 528**	**182 537**	**192 656**	**193 825**	**179 656**

La rémunération fixe des membres du directoire est de 275 000 € (incluant une prime d'expatriation de 60 000 euros) et n'a pas évolué depuis l'exercice 2011. Elle a été approuvée par l'Assemblée Générale du 16 juin 2017 sous les 12ème et 13ème résolutions.

En 2017, les membres du directoire ont bénéficié d'une rémunération variable, selon objectifs, dont la cible annuelle était de 275 000 €, avec un paiement maximum limité à 135% de la rémunération variable cible en cas de surperformance, et sans minimum de paiement.

Pour rappel, la nature et la pondération de chacun des indicateurs composant la rémunération variable 2017 des membres du directoire sont les suivantes :

- 70% sur l'atteinte d'objectifs quantitatifs qui reposait sur deux critères :
  - Pour deux tiers le niveau de marge d'exploitation ;
  - Pour un tiers la croissance organique du Groupe.
- 30% sur l'atteinte d'objectifs qualitatifs qui reposait sur trois critères :
  - l'actualisation du plan de succession et du suivi des hauts potentiels ;
  - la mise en œuvre du plan Scale! 2020 ;
  - l'amélioration du processus de croissance externe et l'accélération de l'innovation au sein du Groupe.

La réalisation des critères et le montant de rémunération variable annuelle qui en découle ont été validés par le Conseil de Surveillance lors de sa réunion du 5 mars 2018. Elle s'est établie à 325 000 € soit 118% de la rémunération fixe.

	Poids	Paiement
Objectifs quantitatifs	70%	129%
Objectifs qualitatifs	30%	92%
Paiement en % de la rémunération variable cible	**100%**	**118%**

Au titre de l'exercice 2017, la partie quantitative a été atteinte à hauteur de 129% et la partie qualitative à hauteur de 92%, soit un variable total de 325 000 €.

L'objectif de variable 2017 de Monsieur de Laage était de 35 000 €, reposant sur les critères suivants :

- 30% sur l'atteinte d'un niveau de «clean EBIT» du Groupe ;
- 70% sur l'atteinte d'objectifs qualitatifs.

Au titre de l'exercice 2017, la partie quantitative a été atteinte à hauteur de 108% et la partie qualitative à hauteur de 120%, soit un variable total de 40 687 €.

Le niveau de réalisation de chacun des objectifs est établi de manière précise mais, en raison de son caractère confidentiel, le Groupe ne le communique pas.

6.2.1.2 Détermination de la rémunération des membres du Directoire par le Conseil de Surveillance

Rémunérations des membres du directoire pour l'année 2018
Le conseil de surveillance réuni le 5 mars 2018 a, sur proposition du comité des rémunérations, décidé que chaque membre du directoire bénéficiera :

- d'une rémunération fixe annuelle (incluant la prime d'expatriation) de 275 000 euros bruts, inchangée par rapport à l'année précédente ;
- d'une rémunération variable équivalente à 100% de la rémunération fixe basée sur l'atteinte d'objectifs et qui pourra être portée à 150% maximum si les objectifs sont dépassés.

La rémunération variable est basée sur des objectifs précis dont le choix et la pondération sont arrêtés chaque année par le conseil de surveillance sur proposition du comité des rémunérations.

La rémunération variable de 2018 est basée à hauteur de 70% sur l'atteinte d'objectifs quantitatifs et à hauteur de 30% sur l'atteinte d'objectifs qualitatifs.

Les objectifs quantitatifs sont assis pour les deux tiers sur l'atteinte d'une marge d'exploitation cible et pour un tiers sur la croissance organique du chiffre d'affaires.

Les objectifs qualitatifs sont assis sur trois critères, représentant chacun un tiers, et sont liés à l'accélération de l'innovation au sein du Groupe, au développement des « speed boats » et à la réalisation de la croissance externe.

En raison de son caractère confidentiel, le Groupe ne communique pas sur le niveau attendu des objectifs quantitatifs.

Tableau 3 : options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social
Néant

Tableau 4 : 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 de bons de créateur d'entreprise (BCE) déjà exercés au nominatif jusqu'à leur cessation de fonction.

Tableau 5 : actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque mandataire social
Néant

** Condition de performance assise sur l'atteinte d'une marge d'exploitation Groupe cible en 2018 et sur la performance de l'action Devoteam.*

Tableau 6 : actions de performance devenues disponibles pendant l'exercice
Néant

6.2.1.3 Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions & des actions de performance des dirigeants mandataires sociaux

Tableau 7 : historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions		
	BCE 2010	**SO 2012**
Date d'assemblée	28/04/2009	11/04/2012
Date du conseil de surveillance ou du directoire selon le cas	01/10/2010	30/11/2012
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées, dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par :	50 000	100 000
Les mandataires sociaux		
Stanislas de Bentzmann	-	-
Godefroy de Bentzmann	-	-
Roland de Laage de Meux	-	-
Mandataires sociaux non dirigeants	-	-
Point de départ d'exercice des options	01/10/2012	30/11/2016
Date d'expiration	30/09/2017	29/11/2019
Prix de souscription ou d'achat	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 31/12/17	19 500	12 000
Nombre cumulé d'options et de BCE annulés ou caduques	30 500	25 000
Nombre d'options et de BCE restants en fin d'exercice	-	63 000

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

Tableau 8 : historique des attributions d'actions de performance		
	AGAP 2016	**AGAP 2017**
Date d'assemblée	17/06/2016	04/09/2017
Date du conseil du Directoire	17/06/2016	04/09/2017
Nombre total d'actions attribuées, dont le nombre attribué à :	182 000	50 000
Les mandataires sociaux		
Stanislas de Bentzmann	-	-
Godefroy de Bentzmann	-	-
Roland de Laage de Meux	5 000	-
Mandataires sociaux non dirigeants	-	-
Date d'acquisition des actions	01/03/2019	01/03/2021
Date de fin de période de conservation	01/03/2019	01/03/2021
Condition de performance	Oui*	Oui*
Nombre d'actions acquises au 31/12/2017	-	-
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	20 000	-
Actions de performance restantes en fin d'exercice	162 000	50 000

** Condition de performance individuelle, collective et de marché en plus d'une condition de présence*

Tableau 9 : Tableau récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles de chaque dirigeant mandataire social
Néant

6.2.1.4 Contrats de travail et mandats des dirigeants mandataires sociaux

Tableau 10 : information concernant les contrats de travail et mandat des dirigeants mandataires sociaux								
Nom, fonction, date de nomination et date de fin de mandat du dirigeant mandataire social	**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 Nommé par le CS du 5 septembre 2016 Fin de mandat : AGO 2020		x		x		x		x
Godefroy de Bentzmann - Directeur général Nommé par le CS du 5 septembre 2016 Fin de mandat : AGO 2020		x		x		x		x
Roland de Laage de Meux - Secrétaire général Nommé par l'AG du 17 juin 2016 Fin de mandant : AGO 2020	x			x		x		x

Tableau 11 : récapitulatif des opérations réalisées en 2017 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	Cession	Actions	10275	56,7
Godefroy de Bentzmann - Directeur Général	Cession	Actions	6543	62,2
Grégoire Cayatte – CFO	Cession	Actions	137	54,8
Sébastien Chevrel – COO	Néant	Néant	Néant	Néant
Roland de Laage de Meux – Secrétaire Général – membre du Conseil de Surveillance	Néant	Néant	Néant	Néant
Regis Tatala – Executive Vice Président	Néant	Néant	Néant	Néant
Tabag, membre du Conseil de Surveillance	Cession	Actions	3 295	70,7

6.2.2 Rémunération des membres du Conseil de Surveillance

Les membres du conseil de surveillance de Devoteam ont perçu des rémunérations réparties comme suit au titre des deux derniers exercices :

Tableau 12 : jetons de présence et autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants

Membres du conseil	Montants versés au cours de l'exercice 2016 (en €)		Montants versés au cours de l'exercice 2017 (en €)	
	Jetons de présence	Autres rémunérations	Jetons de présence	Autres rémunérations
Michel Bon (Président)	40 000		44 000	
Bertrand de Bentzmann (Vice-président)	5 000		10 000	
Patrice de Talhouët	10 000		-	
Philippe Tassin	10 000		-	
Vincent Montagne	10 000		11 000	
Roland de Laage de Meux	10 000	182 656	11 000	168 656
Yves de Talhouët	10 000		11 000	
Elizabeth de Maulde	10 000		11 000	
Carole Desport	5 000		11 000	
Valerie Kniazeff	-		5 500	
Georges Vialles	-		5 500	
TOTAL	**110 000**	**182 656**	**120 000**	**168 656**

6.3 Information concernant le capital

6.3.1 Structure du capital

La structure du capital et son évolution au cours de l'exercice sont présentés au paragraphe 2.4 du rapport du Directoire sur l'activité et la gestion du Groupe.

6.3.2 Modification 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.

6.3.3 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'autori-sation	Montant utilisé de la délégation au 31/12/16	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)	17/06/2016 (18ème R)	500 000 €	26 mois	Non utilisée	3 333 333	40,0	33,6	0,71	0,63
AC par émission de toutes valeurs mobilières avec suppression du DPS	17/06/2016 (19ème R)	250 000 € (s'imputant sur le montant de 500 000 €)	26 mois	Non utilisée	1 666 667	20,0	16,8	0,83	0,72
AC par émission de valeurs mobilières sans DPS dans la limite de 10% du capital social / an	17/06/2016 (20ème R)	10% du capital social par an (s'imputant sur le plafond des R18 et 19)	26 mois	Non utilisée	832 791	10,0	8,4	0,91	0,77
AC par émission de valeurs mobilières sans DPS pour rémunérer des apports en nature	17/06/2016 (21ème R)	10% du capital social par an (s'imputant sur le plafond des R18 et 19)	26 mois	Non utilisée	832 791	10,0	8,4	0,91	0,77
AC par émission de toutes valeurs mobilières avec suppression du DPS réservées aux managers	17/06/2016 (23ème R)	45 000 €	18 mois	Non utilisée	300 000	3,6	3,0	0,97	0,82
Attribution gratuite d'actions ou d'actions de préférence	17/06/2016 (24ème R)	60 000 €	38 mois	34.800 €	400 000	4,8	4,0	0,95	0,81
Emission d'Options de souscription	17/06/2016 (25ème R)	30 000 €	38 mois	Non utilisée	200 000	2,4	2,0	0,98	0,82

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

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

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017

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, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société 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 autorisés et conclus au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisé et conclu au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-86 du Code de commerce.

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 les conventions et engagements suivants n'ont 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.

Convention non autorisée entre Devoteam SA et la société GV ADVISORY passée le 29 mai 2017.

- Personne concernée :
  M. Georges VIALLE, membre du Conseil de Surveillance

- Nature et objet :
  Appui commercial auprès de clients, suivi de la transformation Scale 2020 ainsi que toute priorité stratégique commerciale.

- Modalités :
  Couvre la période de septembre à décembre 2017 inclus soit quatre mois pour un montant de 15 166 euros H.T. par mois.

- Motivation :
  DEVOTEAM souhaite bénéficier de l'expérience de M.VIALLE, notamment dans l'exécution et le pilotage de plans stratégiques, acquise lorsqu'il exerçait des fonctions dans un cabinet de conseil en stratégie de premier plan.

- Circonstances en raison desquelles la procédure n'a pas été suivie :
  Au regard du montant peu élevé de la convention, le Directoire n'a pas souhaité convoquer le Conseil de Surveillance afin de délibérer à ce sujet.

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Autorisation du transfert des comptes courants actifs et passifs enregistrés dans les comptes de Devoteam S.A. sur ses sociétés vers la société de droit luxembourgeois Devoteam Holding Sari, le 5 novembre 2013

- Personnes concernées :
  Messieurs Godefroy et Stanislas de Bentzmann, membres du Directoire de Devoteam S.A. et co-gérants de la société de droit luxembourgeois Devoteam Holding Sarl.

- Nature et objet :
  Dans le cadre de la création d'une centrale de trésorerie du groupe, cession des comptes courants actifs et passifs détenus par Devoteam S.A. sur ses filiales au profit de Devoteam Holding Sarl.

- Modalités :
  Le transfert doit s'effectuer après acceptation des filiales concernées et sur la base d'une valeur de marché déterminée par un expert.

- Motivation :
  Devoteam projette de créer une centrale de trésorerie pour optimiser les flux de trésorerie du groupe.

Conventions et engagements approuvés au cours de l'exercice écoulé

Nous avons par ailleurs été informés de l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale du 16 juin 2017, sur rapport spécial des commissaires aux comptes du 27 avril 2017.

Convention autorisée le 27 février 2017 entre la société DEVOTEAM et la société GV ADVISORY

- Personne concernée :
  M. Georges VIALLE, membre du Conseil de Surveillance

- Nature et objet :
  Mission de conseil dans le cadre du plan stratégique « Scale ».

- Modalités :
  Honoraires d'un montant maximum de 112.000 euros HT.

- Motivation :
  DEVOTEAM souhaite bénéficier de l'expérience de M.VIALLE, notamment dans l'exécution et le pilotage de plans stratégiques, acquise lorsqu'il exerçait des fonctions dans un cabinet de conseil en stratégie de premier plan.

Convention autorisée par le Conseil de Surveillance du 27 avril 2017 entre Messieurs Stanislas et Godefroy de Bentzmann, membres du directoire de Devoteam SA, et des actionnaires minoritaires de la société MyFowo.com.

- Personnes concernées :
  Messieurs Godefroy et Stanislas de Bentzmann, membres du directoire de Devoteam SA.

- Nature et objet :
  Protocole de conciliation comprenant l'acquisition du capital de Myfowo par Devoteam.

- Modalités :
  Dans le cadre de la procédure de conciliation concernant la société Myfowo, Devoteam a procédé à l'acquisition de 97% du capital de Myfowo. En parallèle, Messieurs Stanislas et Godefroy de Bentzmann ont cédé pour un euro symbolique les actions qu'ils détenaient dans Myfowo et abandonné la totalité de leurs comptes courants.

- Motivation :
  Myfowo assurant des services pour des clients de Devoteam et étant membre du groupement attributaire de plusieurs marchés Linky (Enedis) avec Devoteam, il est important que Myfowo reste in-bonis. Ainsi, l'acquisition de Myfowo et la cession concomitante d'une partie de son fonds de commerce et de ses filiales à des tiers est plus favorable à Devoteam que sa liquidation judiciaire

Paris La Défense, le 19 avril 2018

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Jean-Pierre Valensi
Associé

Neuilly-sur Seine, le 19 avril 2018

Grant Thornton
Membre français de Grant Thornton International

Vincent Papazian
Associé

devoteam