



**Document de Référence
2010**

CONNECTING BUSINESS & TECHNOLOGY



Le présent Document de Référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF) le 19 avril 2011, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Ce document a été établi selon les recommandations AMF du *Guide d'élaboration du Document de Référence à l'attention des valeurs moyennes et petites*, publié dans le cadre de la position de l'AMF du 9 janvier 2008.

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 DOCUMENT DE REFERENCE	5
2	CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES.....	6
3	INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONNEES	6
4	ASSURANCES ET FACTEURS DE RISQUE	7
5	INFORMATIONS CONCERNANT L'EMETTEUR	9
6	APERCU DES ACTIVITES	11
7	ORGANIGRAMME	14
8	PROPRIETE IMMOBILIERE, USINES ET EQUIPEMENTS.....	15
9	EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET DU RESULTAT	16
10	TRESORERIE ET CAPITAUX	16
11	RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES	16
12	INFORMATION SUR LES TENDANCES	16
13	PREVISIONS OU ESTIMATIONS DU BENEFICE	16
14	ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE	16
15	REMUNERATION ET AVANTAGES	18
16	FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION.....	18
17	SALARIES	19
18	PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	19
19	OPERATIONS AVEC DES APPARENTES	20
20	INFORMATIONS FINANCIERES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIERE ET LES RESULTATS DE L'EMETTEUR.....	20
21	INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES	94

22	CONTRATS IMPORTANTS	102
23	INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DECLARATIONS D'EXPERTS ET DECLARATIONS D'INTERETS.....	102
24	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	102
25	INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS.....	102
26	ANNEXE SUR LE CONTROLE INTERNE.....	103
27	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DE LA SOCIETE DEVOTEAM S.A.	116
28	DOCUMENT D'INFORMATION ANNUEL	118
29	RAPPORT DE GESTION A L'ASSEMBLEE GENERALE.....	119
30	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	137
31	COMPTES SOCIAUX DEVOTEAM SA	139

1 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE

1.1 Responsable du Document de Référence

Godefroy de Bentzmann, Directeur Général, membre du Directoire

1.2 Déclaration de la personne responsable du Document de Référence

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de Référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et le Rapport de Gestion, figurant en page 119 du présent document, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

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

Les comptes consolidés relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2010 présentés dans le présent Document de référence ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux figurant en pages 89 et 90 du présent document, qui contient l'observation suivante : « Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les notes 2.5 et 6.6.3 aux états financiers qui exposent le changement de méthode de présentation suite à l'instauration de la Contribution Economique Territoriale (C.E.T.). A compter de l'exercice 2010, la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (composante de la C.E.T.) est reclassée de la rubrique « Charges opérationnelles courantes » vers la rubrique « Charge d'impôt sur le résultat » du compte de résultat. L'effet du reclassement est une augmentation de K€.2.732 de la marge d'exploitation et du résultat opérationnel au 31 décembre 2010 et une augmentation corrélative de la charge d'impôt. »

Le 19 avril 2011
Godefroy de Bentzmann



Stanislas et Godefroy de Bentzmann, co-fondateurs et membres du Directoire

2 CONTROLEURS LEGAUX DES COMPTES

2.1 Commissaires aux Comptes titulaires et suppléants

Titulaires	Date du 1 ^{er} mandat	Date d'expiration du mandat en cours
KPMG Audit – KPMG S.A. 1, cours Valmy 92923 La Défense Cedex <i>représenté par Jean-Pierre Valensi</i>	1999	AG statuant sur les comptes de 2010
NSK Fiduciaire 11, rue de Mogador 75009 Paris <i>représenté par Jean-Marc Bordja</i>	2001	AG statuant sur les comptes de 2013

Suppléants	Date du 1 ^{er} mandat	Date d'expiration du mandat en cours
Cabinet Cefreco ⁽¹⁾ 101, avenue Auber 94400 Vincennes	2003	AG statuant sur les comptes de 2010
M. Jean-Thierry Roumagne 5, Place Hoche 24000 Périgueux	2001	AG statuant sur les comptes de 2013

(1) : Nommé pour la durée du mandat restant à courir de son prédécesseur, parti à la retraite

2.2 Honoraires perçus

Le détail des honoraires perçus par les Commissaires aux Comptes est présenté en section 9.4 de l'Annexe aux états financiers consolidés.

3 INFORMATIONS FINANCIERES SELECTIONNEES

<i>En millions d'euros</i> ⁽¹⁾	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010
Chiffre d'affaires	459,5	459,5	495,0
Marge d'exploitation ⁽²⁾ <i>en % du CA</i>	40,3 8,8%	28,5 6,2%	29,6 6,0%
Résultat opérationnel courant <i>en % du CA</i>	39,5 8,6%	27,2 5,9%	28,9 5,8%
Résultat part du groupe	19,2	10,9	14,3
Résultat dilué par action (en €)	1,88	1,07	1,39
Dividendes ⁽³⁾	3,0	2,9	5,0
Trésorerie ⁽⁴⁾	90,5	96,2	69,9

(1) Chiffres consolidés non retraités des effets de périmètre

(2) Résultat opérationnel courant hors impact des stocks options et de l'amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions. Elle n'intègre plus en 2010 un montant de 2,7 millions d'euros de Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE, ex. Taxe professionnelle) en France

(3) Dividendes proposés au titre de l'exercice 2010

(4) Trésorerie, équivalents de trésorerie et placements financiers inclus dans les autres actifs financiers courants, net des découverts bancaires.

4 ASSURANCES ET FACTEURS DE RISQUE

4.1 Facteurs de risques

Après revue de ses risques, la Société considère qu'il n'existe pas d'autres risques significatifs hormis les suivants :

- Les **risques de marché et de change**, tels que présentés en note 8 des états financiers (IFRS 7) ;
- Les **risques juridiques, opérationnels, liés à la conjoncture économique, à la concurrence, au départ de personnes clefs, à l'expansion internationale et aux acquisitions**, tels que présentés dans le Rapport de Gestion.
- Les **risques liés aux faits exceptionnels et litiges** : les litiges susceptibles de générer une sortie de ressource future pour le Groupe sont provisionnés conformément à IAS37. A la connaissance de DEVOTEAM, il n'existe pas d'autre litige, arbitrage ou fait exceptionnel susceptible d'avoir ou ayant eu, dans un passé récent, une incidence significative sur la situation financière, le résultat, l'activité et le patrimoine de la Société et du Groupe.
- Les **risques liés aux fluctuations du cours de l'action** : le cours de l'action DEVOTEAM connaît une forte volatilité depuis son introduction en bourse en 1999, à l'instar des actions des sociétés technologiques. Tout événement concernant le marché boursier, la conjoncture économique, le secteur des technologies de l'information et ses perspectives de croissance, un concurrent, et/ou les variations des résultats du Groupe est susceptible d'entraîner des fluctuations importantes du cours de l'action.

4.2 Assurances

Introduction

Les assurances sont gérées par le service juridique de DEVOTEAM et le Secrétaire Général. Les polices d'assurance principales sont gérées à l'échelon Groupe. C'est le cas, en particulier, pour la police Responsabilité Civile et l'assurance rapatriement.

La politique du Groupe est d'inciter le management des unités opérationnelles à s'impliquer dans la prévention et la résolution amiable des litiges, sans faire courir de risque financier significatif à l'ensemble du Groupe.

Le Groupe a fait le choix d'investir dans ses polices d'assurances auprès de plusieurs compagnies et de courtiers de notoriété mondiale. Cela lui permet notamment d'avoir :

- une véritable légitimité auprès de ses clients et de ses collaborateurs ;
- davantage de garanties de pérennité de ses assureurs ;
- une pluralité d'assureurs, en cas de difficultés, notamment financières, de l'un d'entre eux ;
- une couverture internationale pour la gestion de ses litiges (succursales locales).

Responsabilité Civile Professionnelle et d'Exploitation (RC)

L'assurance RC est gérée à l'échelon du Groupe. Elle couvre l'ensemble de nos activités, dans le monde à l'exception des USA et du Canada.

DEVOTEAM et l'ensemble de ses filiales contrôlées directement ou indirectement à plus de 50 % sont assurés pour les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile générale et professionnelle pouvant leur incomber en raison de leurs activités.

Les termes et conditions de cette police, y compris les limites de couvertures, sont revus et ajustés périodiquement pour tenir compte de l'évolution du chiffre d'affaires, des activités exercées et des risques encourus.

Certaines filiales bénéficient de polices RC locales, qu'elles souscrivent elles-mêmes, lorsque la législation en vigueur sur le territoire l'impose pour exercer une activité professionnelle.

DEVOTEAM travaille en collaboration rapprochée avec son courtier, qui dispose d'antennes locales dans différents pays. Elle peut donc solliciter les conseils et l'assistance nécessaires pour se prémunir des risques potentiels ou gérer les précontentieux.

A ce jour, DEVOTEAM ne compte aucun contentieux lié à la responsabilité civile.

Responsabilité Civile Mandataires sociaux (RCMS)

La RCMS est souscrite à l'échelon du Groupe. Elle couvre les dirigeants de droit et de fait, ainsi que les fondateurs et certains dirigeants additionnels.

La RCMS prend en charge (ou rembourse) le règlement des conséquences pécuniaires des sinistres résultant de toute réclamation introduite à l'encontre des dirigeants, mettant en jeu leur responsabilité civile individuelle ou solidaire et imputable à une faute professionnelle, réelle ou alléguée, commise dans l'exercice de leurs fonctions de dirigeants.

A ce jour, DEVOTEAM ne compte aucun contentieux lié à la responsabilité civile mandataires sociaux.

Multirisques

La police Multirisques est gérée à l'échelon national, par chaque filiale. Elle couvre les biens immobiliers et mobiliers, y compris les biens informatiques. Concernant les biens immobiliers, la politique du Groupe est de louer les locaux qu'il occupe dans l'ensemble des territoires où il est établi.

En France, hors activités de la filiale Exaprobe, DEVOTEAM est établi sur 8 sites (Levallois-Perret, Massy-Palaiseau, Nantes, Rennes, Lannion, Toulouse, Castres et Lyon). Sur certains sites, DEVOTEAM occupe plusieurs locaux.

Une partie des consultants travaille dans les locaux des clients. Cette dispersion géographique limite les risques, notamment de pertes d'exploitation, qui pourraient résulter d'un sinistre.

Le plus important centre d'infogérance du Groupe, qui dispose de plans de secours visant à maintenir la continuité d'exploitation, représente moins de 5% du chiffre d'affaires du Groupe. Le plus important site du Groupe, réparti en plusieurs bâtiments, regroupe environ 450 personnes à Levallois-Perret. Aucun bâtiment du Groupe n'héberge plus de 200 collaborateurs.

Assistance et rapatriement

L'assurance Rapatriement est gérée à l'échelon Groupe. Chaque salarié amené à se déplacer dans le monde, pour des besoins professionnels, bénéficie donc d'une couverture, en cas d'accident, d'hospitalisation, de rapatriement ou de décès.

Les assurances automobiles

Chaque entité du Groupe gère ses assurances automobiles, à l'échelon local, en fonction de ses besoins propres et de la réglementation inhérente à chaque pays.

En France, DEVOTEAM dispose d'une assurance auto-mission, qui couvre, sous certaines conditions, les accidents survenant sur les véhicules personnels de ses collaborateurs, lorsque ceux-ci sont endommagés dans le cadre de leur activité professionnelle.

Mutuelle et Prévoyance

La Mutuelle et la Prévoyance, assurances dite « vie », étroitement liées aux conditions de rémunération sont gérées localement, en fonction des besoins et de la réglementation spécifique applicable à chaque pays, et sous la responsabilité des départements des ressources humaines de chaque pays ou du secrétaire général pour la France.

Les autres polices

Tous les autres risques sont assurés localement en fonction des besoins propres et de la réglementation de chaque pays.

Le Groupe a décidé de ne pas assurer les risques liés aux rapports sociaux, pour lesquels il a une politique de prévention, ainsi que les risques de pollution, faibles dans une activité de prestation de services intellectuels. Le Groupe n'a pas jugé utile, hormis les cas où cette couverture est obligatoire et disponible, d'assurer systématiquement les risques liés au terrorisme.

5 INFORMATIONS CONCERNANT L'EMETTEUR

5.1 Historique et évolution de l'émetteur

Raison sociale DEVOTEAM	Durée de vie 99 ans
Immatriculation RCS Nanterre 402 968 655 depuis sa constitution le 07/12/1995	Forme juridique Société Anonyme d'origine française régie par le droit français
Siège social 73, rue Anatole France - 92300 Levallois Perret	Téléphone 01 41 49 48 48
Introduction en bourse le 28/10/99 à 16,1€	Cotation Euronext Paris - compartiment B
Code ISIN et Mnewo FR0000073793, DVT	Capitalisation 206,3 M€ au 31/12/10
Indices CACs et CACMS de NYSE Euronext Paris, MSCI France Smallcap index, Gaia index, éligible au SRD	

Principaux faits marquants

- 1995 : Création de DEVOTEAM, société de services en télécoms et réseaux d'entreprise
- 1997 : Lancement de l'Université Permanente et d'une offre d'architecture et de pilotage des SI
- 1998 : Ouverture de bureaux en région ; démarrage d'une offre d'architecture e-Business
- 1999 : Introduction en Bourse ; développement en Belgique
- 2000 : Implantations en Espagne, Pays-Bas et Royaume-Uni
- 2001 : Offre de conseil en sécurité du SI et acquisition de XP Conseil
- 2002 : Acquisition de Siticom, groupe de conseil européen en réseaux & télécoms
- 2003 : Réorganisation de DEVOTEAM en 2 pôles : Consulting et Solutions
- 2004 : Démarrage des activités de DEVOTEAM au Moyen-Orient

- 2005 : Reprise de l'informatique des Laboratoires Pierre Fabre & démarrage de l'infogérance
- 2006 : Développement soutenu à l'international (Scandinavie, Benelux, Maroc). Emission d'OBSAR
- 2007 : Renforcement dans les télécoms avec l'acquisition d'AuSystems et l'outsourcing d'un centre de développement de Nokia Siemens Networks en Belgique
- 2008 : Développement sur les pays émergents avec le démarrage de nouvelles activités en Afrique du Nord et des acquisitions en Turquie et en Russie
- 2009 : Implantation en Allemagne avec l'acquisition de Danet
- 2010 : Renforcement en Pologne avec l'acquisition de Wola Info.

Présence internationale

DEVOTEAM s'est développée depuis mi-1999 hors de France ; au travers de ses filiales, elle est présente aujourd'hui sur les principaux marchés de la zone EMEA (Europe, Moyen Orient et Afrique).

Compte tenu de la taille des implantations étrangères, celles-ci ont, en général, une dominante : Business Consulting (Autriche, Danemark, Moyen-Orient, République Tchèque) ou Technology Consulting (Royaume-Uni, Benelux, Italie, Espagne, Maroc, Suède, Suisse, Russie, Pologne).

Evolution du chiffre d'affaires par région géographique

	2008	2009	2010
France	52%	48%	45%
Benelux	16%	15%	14%
Europe du Nord	15%	14%	14%
Europe du sud	9%	8%	9%
Europe centrale/est	3%	9%	12%
Reste du monde	5%	6%	6%
Total (en m€)	459	460	495

5.2 Investissements

DEVOTEAM exerce une activité de services qui nécessite peu d'investissements. Aussi, ses cash-flows contribuent d'abord à financer le besoin en fonds de roulement nécessaire à sa croissance et ensuite, ses acquisitions, qui lui permettent de se développer sur de nouveaux marchés, notamment à l'étranger.

Depuis 4 ans, DEVOTEAM a mené une politique d'acquisitions ambitieuse à l'international, où les performances du Groupe en croissance et profitabilité sont plus élevées que sur le marché domestique. Le Groupe y a ainsi réalisé de nombreuses acquisitions, principalement en Scandinavie (Suède, Norvège et Danemark), en Allemagne, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni, qui représentent respectivement 18,2M€, 13,6M€, 9,2M€ et 7,5M€ degoodwill net (plus de détails en note 5.1 de l'annexe aux états financiers).

Sur les exercices présentés ci-dessous, les investissements peuvent se répartir comme suit :

<i>En millions d'euros</i>	2008	2009	2010
Coûts des Acquisitions	10,5	14,9	6,5
Autres investissements (1)	5,3	4,3	3,4

(1) acquisitions d'immobilisations (cf. note 5.1 de l'annexe aux états financiers consolidés au 31/12/10 incluant les locations financement)

6 APERCU DES ACTIVITES

6.1 Principales activités

Né en 1995, DEVOTEAM ambitionne de devenir le leader indépendant du conseil en technologies de l'information et de la communication. La société se positionne comme un multi-spécialiste autour des technologies des infrastructures informatiques, middleware et réseaux de télécommunication.

DEVOTEAM offre à ses clients un accompagnement sur mesure couvrant les aspects techniques, organisationnels et financiers de leurs projets et est organisé en 2 pôles d'activité (Business Consulting et Technology Consulting), qui représentent respectivement environ 17% et 83% du chiffre d'affaires du groupe.

La répartition du chiffre d'affaires par activité est précisée en note 6.2 des états financiers.

Business Consulting

L'activité de Business Consulting est réalisée principalement sous la marque DEVOTEAM Consulting et regroupe plus de 500 consultants au sein du Groupe.

A la croisée entre le conseil IT et le conseil en organisation, DEVOTEAM souhaite aider ses clients à améliorer leurs performances en tirant le meilleur parti de la technologie.

Technology Consulting

L'activité de Technology Consulting est réalisée principalement sous la marque DEVOTEAM Solutions et regroupe plus de 3 000 consultants qui interviennent au travers de trois offres :

- Expertise
- Intégration de systèmes
- Outsourcing, sous les marques DVO et DVS (DEVOTEAM Outsourcing et DEVOTEAM Services).

DEVOTEAM Solutions a signé des partenariats privilégiés avec de grands éditeurs de logiciels dont les principaux sont BMC, HP, IBM, Microsoft, CA, EMC, Citrix, VMWare et Avocent. Combinés à un haut niveau de compétences et de certification des consultants de DEVOTEAM sur ces technologies, ils permettent au groupe de délivrer des solutions clé en main.

Offres

Face aux enjeux de ses clients (gestion des risques, excellence opérationnelle et réduction des coûts), DEVOTEAM a bâti quatre offres majeures déclinées en trois sous-offres, présentées ci-après.

Offres « Processus Métier »

- Stratégie et innovation
- Processus métier & conduite du changement
- Gestion du risque et de la sécurité

Offres « Systèmes d'information et gouvernance »

- Architecture d'entreprise
- Gestion de l'information et Business Intelligence
- Gouvernance

Offres « Infrastructures des technologies de l'information et de la communication »

- IT service management
- Serveurs, postes de travail et systèmes de stockage
- Réseaux d'entreprise

Offres « Télécom »

- Cœur de réseaux
- Plateformes de services
- Services et applications IP

Indicateurs de performance

Les principaux indicateurs de performance utilisés par DEVOTEAM sont :

- le nombre de jours facturables (fonction du nombre de consultants et du droit du travail de chaque pays) ;
- le nombre de jours effectivement facturés (fonction du taux d'utilisation des consultants et donc de la capacité du management à assurer un carnet de commandes en ligne avec les recrutements) ;
- la marge sur jour vendu (calculée par différence entre le coût d'un consultant et le prix auquel il est facturé au client) ;
- le niveau des coûts de structure nécessaires à la bonne gestion des activités productives.

6.2 Principaux marchés

Telecom & médias

Le Groupe a une position historique dans les Télécoms. Né avec la dérégulation du secteur, DEVOTEAM est aujourd'hui un partenaire qui s'engage au quotidien auprès des opérateurs pour les aider à construire les services de demain.

Le Groupe propose une offre étendue et intervient auprès de l'ensemble des acteurs du marché, avec une présence importante auprès des opérateurs et des équipementiers.

Le Groupe intervient dans la stratégie et le marketing produit, mais aussi dans le pilotage, la mise en œuvre et l'exploitation des infrastructures, des réseaux ou des systèmes d'information.

DEVOTEAM a réalisé 32% de son chiffre d'affaires dans ce secteur en 2010 (contre 33% en 2009).

Services Financiers

Le Groupe DEVOTEAM est présent dans les grands métiers de la banque et de l'assurance :

- Banques de détail, d'investissement
- Gestion d'actifs et services financiers spécialisés
- Compagnies d'assurance et mutuelles

Face aux grands enjeux du secteur de la finance (évolutions réglementaires, concentration des acteurs, gestion de la relation client, renouvellement des effectifs) qui sont autant d'impacts pour les systèmes d'information, le Groupe DEVOTEAM est organisé par pôle d'activité.

Chaque pôle est constitué de consultants spécialisés ayant développé une double compétence technique et fonctionnelle. Ils ont développé en particulier des expertises liées à l'évolution des cadres réglementaires (Bâle III, IAS, Sarbanes-Oxley) et disposent donc de compétences très pointues en sécurité (intégrité et historisation des données, plans de continuité d'activité).

En 2010, les services financiers ont représenté 18% du chiffre d'affaires du groupe (contre 17% en 2009), le secteur ayant bénéficié de la fin de la crise financière.

Autres (Industrie et services, Energie et Services Publics)

Les autres secteurs sont moins prépondérants, mais DEVOTEAM a une activité importante dans le secteur public, l'énergie, la santé et les transports.

Dans le secteur public, DEVOTEAM a une grande expérience des programmes de dématérialisation (e-administration) et bénéficie de nombreuses références en Scandinavie, que ses équipes s'attachent à répliquer dans les autres pays du Groupe (Europe de l'Est, Afrique du Nord...).

L'ensemble de ces secteurs représente 50% du chiffre d'affaires de DEVOTEAM en 2010.

Clients

DEVOTEAM travaille pour plus de 800 clients et génère environ 34% de son activité avec les dix principaux d'entre eux : BNP Paribas, Ericsson, GDF, FT ORANGE, Nokia Siemens Networks, Pierre Fabre, Crédit Agricole, Société Générale, Deutsche Telekom ainsi que l'un des principaux producteurs mondiaux d'électricité.

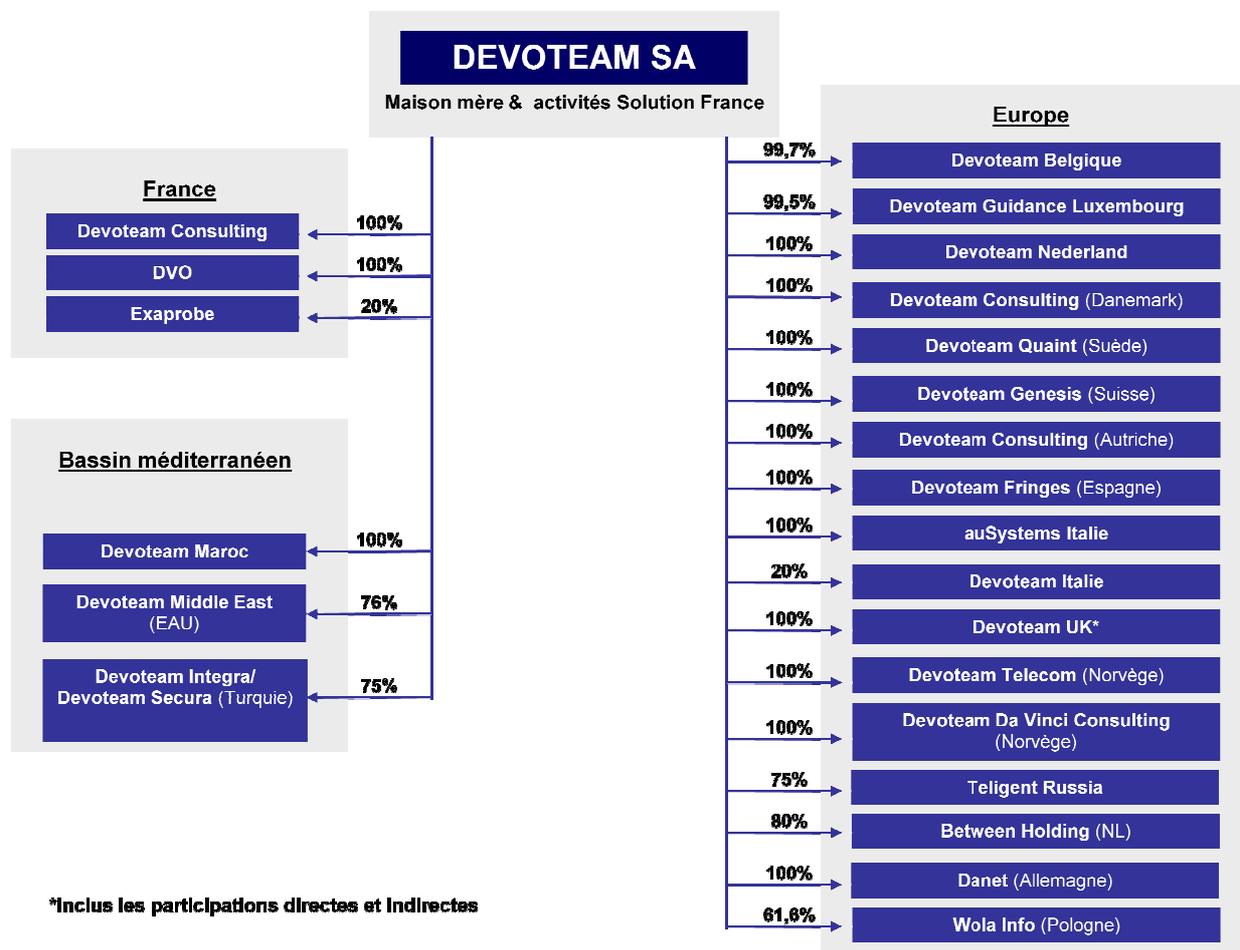
La répartition sectorielle des clients est la suivante depuis 3 ans (*information non comptable*) :

	2008	2009	2010
Télécoms	35%	33%	32%
Institutions financières	19%	17%	18%
Industrie et services - autres	37%	38%	37%
Secteur Public	9%	11%	12%
Total	100%	100%	100%



7 ORGANIGRAMME

DEVOTEAM SA assure la double fonction de holding du groupe et d'entité opérationnelle pour l'activité Technology Consulting en France. Le tableau des filiales et participations au 31 décembre 2010 figure en note 4.1 des états financiers consolidés. Les entités ayant réalisé en 2010 un chiffre d'affaires supérieur à 1% du CA consolidé sont représentées dans le diagramme suivant :



(*) Dont Dvt Tertio Ltd, Dvt AuSyst Ltd.

L'organisation économique du groupe est présentée en note 6.2 des états financiers consolidés.

Dans le cadre des synergies instaurées entre les sociétés du groupe, différentes formes de collaboration sont mises en œuvre :

- partage de locaux, soutien logistique, mise en commun d'outils de gestion, de systèmes d'information et de certaines équipes de support à l'activité ;
- engagement par DEVOTEAM SA de toutes les dépenses concernant le management du groupe (Directoire, direction financière, consolidation, développement...) et de certaines dépenses spécifiques liées au groupe (événement au niveau du groupe, communication, knowledge management...)
- prêts et avances de trésorerie de DEVOTEAM SA à ses filiales afin de financer leurs besoins en fonds de roulement ;
- prestations de services effectuées par des consultants d'une société au profit d'une autre.

La nature et le volume des flux liés aux conventions réglementées sont détaillés dans le rapport spécial des Commissaires aux Comptes (section 20-3 du présent Document de Référence).

8 PROPRIETE IMMOBILIERE, USINES ET EQUIPEMENTS

DEVOTEAM ne détient pas d'immobilier en propre. Le siège social de DEVOTEAM S.A. est situé à Levallois-Perret dans 3 bâtiments, pour une superficie totale d'environ 5 950 m² au 31 décembre 2010.

DEVOTEAM loue également des bureaux à Massy (91), à Lyon, Toulouse, Nantes, Rennes, Vénissieux, Gradignan, Vélizy et Lannion pour une superficie totale de 8 569 m² au 31 décembre 2010. A l'étranger, les principales implantations (y compris surfaces non utilisées) de DEVOTEAM au 31 décembre 2010 étaient les suivantes (*information non comptable*) :

Emplacement	Surface (m ²)	Emplacement	Surface (m ²)
Norvège	2 865	Autriche (Vienne)	675
Oslo	1 173		
Grimstad	1 291	République Tchèque (Prague)	116
Kristiansand	60		
Lysaker	341	Pologne (Varsovie)	2 449
Suède (Stockholm)	289		
Danemark (Copenhague)	2 000	Belgique	3 254
		Bruxelles	925
		Herentals	2 329
Royaume-Uni	911	Luxembourg	613
Londres	372		
Newbury	193	Hollande (Amsterdam)	1 290
Brighton	221		
Fareham	97		
Manchester	28		
Irlande	10	Espagne	330
Dublin	10	Madrid	300
		Valence	30
Italie	1 381	Algérie (Alger)	85
Trezzano sul Naviglio	600		
Milan	221	Moyen-Orient	730
Gênes	80	Dubai (EAU)	158
Rome	300	Ryad (Arabie Saoudite)	402
Palerne	180	Amman (Jordanie)	170
Suisse	768	Maroc (Rabat)	1 224
Zurich	218		
Berne	530	Allemagne	14 051
Genève	20	Weierstadt	11 476
Russie	1 006	Munich	769
Moscou	923	Cologne	530
Krasnodar	83	Hamburg	498
Turquie (Istanbul)	520	Stuttgart	778

9 EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIERE ET DU RESULTAT

L'analyse de la situation financière et du résultat figure dans le Rapport de Gestion attaché (section 29).

10 TRESORERIE ET CAPITAUX

L'analyse de la trésorerie est développée dans le Rapport de Gestion.

11 RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT, BREVETS ET LICENCES

DEVOTEAM n'a pas d'activité notable en matière de recherche et de développement et pas de dépendance matérielle à l'égard de brevets ou de licences.

12 INFORMATION SUR LES TENDANCES

Les perspectives 2011 sont détaillées dans le Rapport de Gestion.

13 PREVISIONS OU ESTIMATIONS DU BENEFICE

Néant

14 ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE

14.1 Organes d'administration

Directoire

Le Directoire de DEVOTEAM est composé de 2 membres - Stanislas et Godefroy de Bentzmann - qui dirigent la société depuis sa création et ne détiennent pas de mandats en dehors du Groupe.

Ils sont représentés aux organes de direction de l'ensemble des filiales du Groupe. Ils n'ont pas d'autre expérience notable, ni d'autres mandats ou fonctions exercés en dehors de DEVOTEAM.

Conseil de Surveillance

Le Conseil de Surveillance est composé de 7 membres au 31/12/10, dont l'expérience en matière d'administration et de direction est la suivante :

- **Michel Bon** exerce des postes de direction ou d'administration depuis 1978 : il a notamment été Directeur Général puis Président de Carrefour (1985-1992), Directeur général de l'Agence nationale pour l'emploi (ANPE, 1993-95) et Président de France Télécom (1995-2002).
- **Bertrand de Bentzmann** a été Président d'une société de 500 personnes (Béraud-Sudreau) de 1985 à 1998 et Président de la Chambre de commerce et d'industrie de Bordeaux jusqu'en 2001 et de la C.R.C.I d'Aquitaine jusqu'en 2002.

- **Philippe Tassin** a été notamment Directeur de l'informatique, des télécoms et des systèmes d'information de Michelin (1987-1997).
- **Yves de Talhouët** a été notamment Président d'Oracle France (2004-2006) et Vice Président Consulting, System Integration d'Atos pour la région EMEA (6 000 personnes, 550M\$ de CA) entre 2002 et 2004. Il est actuellement Président de Hewlett-Packard France.
- **Vincent Montagne** est Président directeur général de la société Média Participations, qui est la principale société d'édition de bandes dessinées en Europe.
- **Patrice de Talhouët** a occupé des postes de Directeur Financier de divisions chez Alcatel, puis chez Mars avec le poste de Directeur Financier Mars Chocolat Europe.
- **Roland de Laage** est secrétaire général de DEVOTEAM depuis sa création.

La liste des mandats en cours ou expirés des membres du Conseil de Surveillance figure au § 6.1 du Rapport de Gestion.

Le Conseil de Surveillance charge le Comité d'audit du suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières, et le comité de rémunération de préparer ses travaux sur la rémunération des mandataires.

Le Comité d'audit est composé de :

- Michel Bon (Président du Conseil de Surveillance)
- Bertrand de Bentzmann
- Patrice de Talhouët

Le comité de rémunération est composé de

- Michel Bon
- Vincent Montagne

Le fonctionnement des comités d'audit et de rémunération est présenté dans le Rapport sur le Contrôle Interne.

Adresse professionnelle et fonction dans la société émettrice

Les membres du Directoire sont basés au siège social de DEVOTEAM et assurent la direction du Groupe.

Les membres du Conseil de Surveillance n'ont pas de fonction permanente au sein de DEVOTEAM, hormis Roland de Laage, aussi domicilié au siège social.

Il est précisé que les liens familiaux existants entre les membres des organes d'administration sont les suivants :

- Godefroy et Stanislas de Bentzmann sont fils de Bertrand de Bentzmann ;
- Patrice et Yves de Talhouët sont frères ;

A la connaissance de la société et au cours des cinq dernières années, aucun membre du Directoire ou du Conseil de Surveillance de la société :

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

14.2 Conflits d'intérêts

A la connaissance de la société et à la date du présent Document de Référence :

- Il n'existe aucun conflit d'intérêt potentiel entre les devoirs des membres des organes de direction et de surveillance de la société à l'égard de cette dernière et leurs intérêts privés et /ou d'autres devoirs ;
- Il n'existe aucun contrat ou accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients, des fournisseurs ou autres, en vertu duquel un membre des organes de direction et de surveillance de la société a été nommé en cette qualité ;
- Les règles concernant les restrictions ou interdictions d'intervention des organes de direction et de surveillance de la société sur des opérations sur les titres de la société, pour lesquelles ils disposent d'informations non encore rendues publiques, sont celles prévues par la loi.

Les membres du Directoire sont liés par un pacte d'actionnaires et agissent de concert (cf. Informations et Décisions 199C2039 du 23/12/1999 ; Avis CMF n°202C0234 du 27 février 2002). Ce pacte a été renouvelé le 23/12/2006 en intégrant une stipulation de conservation minimale de 20% du capital (clause Dutreil).

Par ailleurs, les membres du Directoire ont signé un engagement de conservation Dutreil avec Yves de Talhouët le 19/12/2008 qui porte sur 20% du capital de DEVOTEAM.

Une partie des titres des membres du Directoire sont nantis.

15 REMUNERATION ET AVANTAGES

Les rémunérations des organes d'administration et de direction sont décrites au 6.1 du Rapport de Gestion.

16 FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

DEVOTEAM SA est une société de droit français à Directoire et Conseil de Surveillance.

16.1 Fonctionnement des organes

Le fonctionnement des organes d'administration et de direction figure dans le Rapport sur le Contrôle Interne.

16.2 Contrats de services

Les contrats de services liant les membres du Conseil à DEVOTEAM sont décrits dans le rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés, figurant au chapitre 20.3.

16.3 Comités d'audit et de rémunération

Les comités d'audit et de rémunération sont présentés dans le Rapport sur le Contrôle Interne.

16.4 Conformité au régime de gouvernement d'entreprise

DEVOTEAM se conforme au régime de gouvernement d'entreprise en vigueur.

17 SALARIES

17.1 Evolution et répartition des effectifs

L'évolution des effectifs par type de fonctions depuis trois ans a été la suivante :

	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010
Consultants	3 680	3 750	3 938
Structure	598	687	726
Total	4 278	4 437	4 664

La répartition des effectifs par zone géographique était la suivante à fin 2010 :

France	Benelux	Europe du Nord (R-U, Scandinavie)	Europe du Sud (Italie, Espagne)	Europe Centrale et Est (D-A-CH, Pologne, Russie, République Tchèque)	Autres Pays (Arabie Saoudite, Algérie, Maroc, Turquie, Tunisie)	Total
2 281	449	464	533	557	380	4 664

17.2 Participation au capital et stock options des mandataires sociaux

La participation au capital social et les stocks options des dirigeants sont fournies en sections 4.2 et 6.1 du Rapport de Gestion.

17.3 Intéressement, participation, stock options et actionnariat salarié

DEVOTEAM SA bénéficie d'un accord d'intéressement, qui couvre les exercices 2009 à 2011 et d'un accord de participation, qui n'ont pas donné lieu à versement au titre de 2010.

Par ailleurs les salariés sont titulaires d'options, de BSPCE et d'actions de DEVOTEAM décrits au chapitre 5 du Rapport de Gestion.

18 PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

18.1 Répartition du capital et des droits de vote

Jusqu'à l'introduction d'un droit de vote double à l'Assemblée Générale du 18 mai 2006, la différence entre le nombre de droits de vote et le nombre d'actions résultait de l'auto-détention.

L'évolution des principaux actionnaires de la société est détaillée au § 4.2 du Rapport de Gestion.

18.2 Droits de vote doubles

Les conditions d'octroi d'un droit de vote double font partie d'une clause statutaire décrite au 21.2 du présent Document de Référence.

Les principaux actionnaires personnes physiques ou assimilées de la société (notamment le Directoire, Tabag et une partie des salariés) étant pour la plupart inscrits au nominatif depuis plus de 2 ans, bénéficient d'un droit de vote double.

18.3 Contrôle de l'émetteur

Les membres du Directoire sont liés par un pacte d'actionnaires décrit au 14.2. Ils détiennent conjointement 33,6% des droits de vote au 31 décembre 2010, mais ne contrôlent pas le capital de DEVOTEAM.

19 OPERATIONS AVEC DES APPARENTES

Les opérations avec des apparentés sont détaillées aux notes 9.2 des états financiers ainsi qu'en section 7 du présent Document de Référence.

20 INFORMATIONS FINANCIERES CONCERNANT LE PATRIMOINE, LA SITUATION FINANCIERE ET LES RESULTATS DE L'EMETTEUR

20.1 Informations financières historiques

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004 de la commission, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document de Référence : les comptes sociaux et consolidés des exercices 2008 et 2009 ainsi que les rapports d'audit correspondants, établis respectivement selon les principes comptables applicables en France et selon les principes IFRS. Ils figurent aux emplacements suivants :

- Concernant l'exercice 2008 : aux pages 15 à 68 et 102 à 124 du document de référence n°D.09-0157 déposé auprès de l'AMF le 26 mars 2009 ;
- Concernant l'exercice 2009 : aux pages 21 à 85 et 128 à 152 du document de référence n°D.10-0223 déposé auprès de l'AMF le 6 avril 2010.

20.2 Etats financiers

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Etat de la situation financière consolidée

ACTIFS (Montants en milliers d'euros)	Note	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Goodwill	5.1	85 098	80 759
Autres Immobilisations incorporelles	5.2	5 472	4 981
Immobilisations corporelles	5.3	15 493	9 370
Actifs financiers non courants	5.4	2 732	2 050
Participations dans les entreprises mises en équivalence	5.5	103	95
Impôts différés actifs	5.9	3 385	2 571
Autres actifs non courants	5.6	1 229	323
TOTAL DES ACTIFS NON COURANTS		113 512	100 148
Créances clients	5.7	156 091	145 498
Autres créances courantes	5.7	14 285	14 076
Créances d'impôt courant	5.7	780	3 638
Autres actifs financiers courants (*)	5.8	41 574	32 972
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5.8	34 232	68 020
TOTAL DES ACTIFS COURANTS		246 962	264 204
TOTAL DES ACTIFS		360 475	364 353

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

PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES (Montants en milliers d'euros)	Note	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Capital social	5.10	1 594	1 587
Prime d'émission		13 313	13 032
Réserves consolidées		111 424	104 127
Titres d'autocontrôle		(10 256)	(4 188)
Réserves de conversion		344	(1 059)
Résultat de l'exercice		14 336	10 921
CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AU GROUPE		130 756	124 421
Participations ne donnant pas le contrôle	5.11	2 543	2 320
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES		133 299	126 741
Emprunts et dettes financières	5.12	24 855	39 003
Provisions	5.13	7 002	6 865
Impôts différés passifs	5.9	394	357
Autres passifs non courants	5.6	5 232	7 252
TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS		37 483	53 477
Emprunts et dettes financières	5.12	25 200	23 076
Provisions	5.13	6 202	7 473
Dettes fournisseurs	5.7	43 649	42 719
Dettes fiscales et sociales	5.7	80 108	75 918
Dettes d'impôt exigible	5.7	2 024	2 258
Autres dettes courantes	5.7	32 510	32 691
TOTAL DES PASSIFS COURANTS		189 693	184 134
TOTAL DES PASSIFS		227 176	237 612
TOTAL DES PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES		360 475	364 353

Compte de résultat consolidé

<i>Montants en milliers d'euros, sauf résultat par action</i>	Note	30 décembre 2010	31 décembre 2009
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	6.2	494 965	459 541
Reprises provisions		786	394
Autres produits		197	530
PRODUITS OPERATIONNELS COURANTS		495 947	460 465
Achats marchandises		(31 597)	(19 838)
Autres achats et charges externes		(130 464)	(112 827)
Impôts taxes et versements assimilés		(3 553)	(8 014)
Salaires et traitements et charges sociales	6.3	(294 772)	(286 171)
Dotations aux amortissements sur immobilisations		(5 047)	(4 558)
Dépréciations sur créances courantes		(324)	(348)
Autres charges		(630)	(228)
CHARGES OPERATIONNELLES COURANTES		(466 386)	(431 986)
MARGE D'EXPLOITATION		29 561	28 479
Rémunérations fondées sur des actions	6.3	(185)	(173)
Amort. des relations clientèle acquises lors des regroup. d'entreprises		(433)	(1 093)
RESULTAT OPERATIONNEL COURANT		28 944	27 213
Autres produits opérationnels	6.4	5 101	3 086
Autres charges opérationnelles	6.4	(7 814)	(10 021)
RESULTAT OPERATIONNEL		26 231	20 278
Produits financiers	6.5	4 132	3 725
Charges financières	6.5	(5 839)	(6 259)
RESULTAT FINANCIER		(1 707)	(2 535)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence		(642)	29
RESULTAT AVANT IMPOTS		23 882	17 772
Charge d'impôt sur le résultat	6.6	(8 272)	(5 843)
RESULTAT DE L'EXERCICE		15 610	11 928
<i>Attribuable à :</i>			
Actionnaires de la société mère		14 336	10 921
Participations ne donnant pas le contrôle		1 274	1 008
Résultat par action (en €)	5.10	1,41	1,08
Résultat dilué par action (en €)	5.10	1,39	1,07

Etat du résultat global consolidé

<i>Montants en milliers d'euros</i>	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Résultat de l'exercice	15 610	11 928
Ecarts de conversion	1 442	848
Variation de la juste valeur des couvertures de flux de trésorerie	845	(421)
Charge d'impôt sur variation de la juste valeur des couvertures de flux de trésorerie	(291)	145
Gains et pertes actuariels sur régime de retraite à prestations définies	(98)	398
Charge d'impôt sur gains et pertes actuariels sur régime de retraite à prestations définies	34	(137)
Total des autres éléments du résultat global, nets d'impôt	1 932	834
Résultat global de l'exercice	17 542	12 762
<i>Dont :</i>		
Actionnaires de la société mère	16 213	11 787
Participations ne donnant pas le contrôle	1 329	976

Tableau des flux de trésorerie consolidés

<i>Montants en milliers d'euros</i>	<i>Note</i>	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Résultat		15 610	11 928
Ajustements :			
Résultats des entreprises mises en équivalence		642	(32)
Charge d'impôt		8 272	5 843
Amortissements et provisions		4 381	2 548
Autres éléments sans effets sur la trésorerie		(3 367)	622
Résultats de cessions d'actifs		395	(60)
Charges et produits d'intérêts nets		761	563
Variation du besoin en fonds de roulement		(4 170)	6 041
Intérêts versés		(2 758)	(2 516)
Impôts versés		(6 346)	(6 752)
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	7.1	13 418	18 185
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles		(4 771)	(3 328)
Acquisition d'actifs financiers		(15 866)	(21 915)
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles		597	535
Dividendes reçus		164	172
Cession d'actifs financiers		8 346	966
Acquisition de filiales, sous déduction de la trésorerie acquise		(4 705)	(10 302)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	7.2	(16 236)	(33 871)
Produit de l'émission d'actions		292	2 959
Remboursements d'emprunts		(19 858)	(655)
Acquisition de participation ne donnant pas le contrôle		(3 714)	
Emission d'emprunts		118	74
Dividendes versés		(3 796)	(3 183)
Opérations sur actions propres		(6 069)	(78)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	7.3	(33 027)	(884)
Variation nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie		(35 844)	(16 569)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		64 209	79 685
Effet de la variation du taux de change	7.4	676	1 093
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		29 041	64 209
<i>Réconciliation avec la trésorerie et équivalents de trésorerie au bilan</i>			
<i>Découverts bancaires</i>		5 191	3 811
Trésorerie et équivalents de trésorerie au bilan		34 232	68 020
<i>Placements financiers inclus dans les autres actifs financiers courants</i>		40 875	32 021
Trésorerie nette à la clôture	5.8	69 916	96 230

Etat de variation des capitaux propres consolidés

<i>(en milliers d'Euros, sauf données par action)</i>	Nombre d'actions émises	Capital social	Primes d'émission	Actions propres	Réserves recyclables (OCI)	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 2009	10 162 079	1 540	10 125	(4 090)	(804)	107 594	(1 940)	112 425	1 674	114 099
Résultat de l'exercice						10 921		10 921	1 008	11 929
Ecart de change							881	881	(32)	848
Gains et pertes actuariels nets d'impôt sur régime de retraite à prestations définies						261		261		261
Variation de la réserve de couverture nette d'impôt					(276)			(276)		(276)
Total des autres éléments du résultat global				-	(276)	261	881	866	(32)	834
Résultat global de l'exercice (1)					(276)	11 182	881	11 787	976	12 762
Dividendes versés au titre de l'exercice 2008						(3 016)		(3 016)	(431)	(3 447)
Valorisation des options de souscription d'actions						173		173		173
Ajustement relatif au nombre et à la valeur des actions propres				(98)		6		(92)		(92)
Augmentation de capital par levée d'options	313 707	47	2 907					2 954		2 954
Autres mouvements (2)						190		190	101	291
Solde au 31 décembre 2009	10 475 786	1 587	13 032	(4 188)	(1 080)	116 129	(1 059)	124 421	2 320	126 741
Dont transactions avec les propriétaires comptabilisées directement en capitaux propres								209		
Solde au 1^{er} Janvier 2010	10 475 786	1 587	13 032	(4 188)	(1 080)	116 129	(1 059)	124 421	2 320	126 741
Résultat de l'exercice						14 336		14 336	1 274	15 610
Ecart de change							1 387	1 387	55	1 442
Gains et pertes actuariels nets d'impôt sur régime de retraite à prestations définies					(64)	-		(64)		(64)
Variation de la réserve de couverture nette d'impôt					554			554		554
Total des autres éléments du résultat global				-	490	-	1 387	1 877	55	1 932
Résultat global de l'exercice (1)					490	14 336	1 387	16 213	1 329	17 542
Dividendes versés au titre de l'exercice 2009						(2 884)		(2 884)	(831)	(3 715)
Valorisation des options de souscription d'actions						121		121		121
Ajustement relatif au nombre et à la valeur des actions propres				(6 069)				(6 069)		(6 069)
Augmentation de capital par levée d'options	48 874	7	281					289		289
Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle (2)						(1 390)		(1 390)		(1 390)
Autres mouvements						39	17	56	(275)	(219)
Solde au 31 décembre 2010	10 524 660	1 594	13 313	(10 257)	(590)	126 350	345	130 756	2 543	133 299
Dont transactions avec les propriétaires comptabilisées directement en capitaux propres								(8 487)		

(1) Détail dans l'état du Résultat global

(2) Correspondent principalement au « put » minoritaire Wola Info pour 936 K€ ainsi que l'acquisition complémentaire de minoritaires Wola Info pour 454 K€ (Cf. Note 4.2)

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 1.594.259,72 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 C).

1.2 Nature de l'activité

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

1.3 Evénements majeurs de l'exercice 2010

Les principaux faits marquants de l'année 2010 correspondent à :

- L'acquisition par le groupe en avril 2010 de Tieto SA, filiale française du groupe scandinave Tieto, spécialisée dans les domaines de la planification et de l'ingénierie des réseaux mobiles ainsi que dans la conception de data-centers ;
- La signature en mai 2010 d'un protocole d'acquisition avec les principaux actionnaires et le management de la société Polonaise Wola Info, société de conseil et de services informatiques cotée à la bourse de Varsovie et spécialisée principalement dans le management des infrastructures IT, l'automatisation des process métiers et business intelligence. Aux termes de ce protocole, le groupe a pris le contrôle de la société le 28 septembre 2010.

Les états financiers consolidés de la société pour l'exercice clos le 31 décembre 2010, 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 28 février 2011 et seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 19 mai 2011.

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 2010 et sont disponibles sur le site internet de la Commission Européenne (http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm). Ils sont conformes aux IFRS de l'IASB.

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

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

Les normes suivantes, les interprétations et les amendements qui ont été publiés, sont obligatoires à compter des exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2010 :

- IFRS 3 révisée - Regroupements d'entreprises – et IAS 27 amendée - Etats financiers consolidés et individuels. Les principaux changements introduits par ces normes sont décrits en note 2.4.1 et 2.4.2 ;
- Améliorations annuelles d'avril 2009,
- Amendement à IAS 39 sur les éléments éligibles à la comptabilité de couverture,
- Amendement à IFRS 2 sur les transactions intra-groupe dont le paiement est fondé sur des actions et qui sont réglées en trésorerie,
- Amendement à IFRS 5 sur la classification d'actifs non courants (ou groupes destinés à être cédés) comme détenus en vue de la vente,
- Les interprétations IFRIC 12 - Accords de concessions de services, IFRIC 15 - contrats de construction de biens immobiliers, IFRIC 16 - couverture d'un investissement net dans une activité à l'étranger, IFRIC 17 - distribution d'actifs non monétaires aux propriétaires et IFRIC 18 - transferts d'actifs provenant de clients.

A l'exception des normes IFRS 3 et IAS 27 révisée, ces amendements et interprétations n'ont pas induit d'effet significatif sur les états financiers du groupe au 31 décembre 2010.

Par ailleurs, le groupe n'a pas appliqué par anticipation les normes, interprétations et amendements suivants adoptés par l'Union Européenne et d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2011 :

- IAS 24 révisée sur l'information relative aux parties liées,
- Amendement d'IAS 32 sur le classement des droits de souscription émis,
- IFRIC 19 sur l'extinction des passifs avec des instruments de capitaux propres,
- Amendement d'IFRIC 14 sur le paiement d'avance d'exigences de financement minimal.

2.2 Base d'évaluation et monnaie de présentation

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

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

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

2.3 Recours à des estimations et au jugement

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

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

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

Les impacts de la crise économique de 2009 ne sont pas encore totalement effacés. En effet, même si le retour à la croissance du chiffre d'affaires, d'abord à l'international, puis en France, a été constaté, la pression sur la marge d'exploitation reste importante. Après les premiers signes de reprise de la demande de services informatiques au cours du 1^{er} semestre, le marché a constaté une reprise progressive de la demande au cours du 2nd semestre de l'année.

Ainsi, les actifs dont la valeur s'apprécie par référence à des perspectives à moyen et long terme, en particulier les actifs incorporels, ont été évalués dans le cadre d'hypothèses prenant en compte cette reprise progressive de la demande, en particulier dans ses effets sur les flux de trésorerie futurs résultant de l'activité.

2.4 Principes de consolidation

2.4.1 Regroupements d'entreprises

Depuis le 1er janvier 2010, le groupe applique pour la première fois la norme IFRS 3 révisée (2008) - Regroupement d'entreprises. Le changement de méthode comptable a été appliqué de façon prospective.

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

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

Le groupe comptabilise les impacts résultant de l'application des normes IFRS 3 révisée et IFRS 27 amendée (principalement les frais d'acquisition de titres et les réévaluations de quote-part antérieurement détenues) en « autres produits opérationnels » ou « en autres charges opérationnelles».

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

Acquisitions antérieures au 1^{er} janvier 2010 :

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

Les engagements de rachat de minoritaires sont traités par le groupe comme des acquisitions anticipées. Les puts sur minoritaires sont donc enregistrés en passif financier à la date du regroupement d'entreprise à la valeur actuelle de la meilleure estimation de la valeur de rachat issue du contrat. Lors de leur comptabilisation initiale, le groupe enregistre l'écart entre la valeur comptable des intérêts minoritaires et la valeur actualisée du put en contrepartie du goodwill.

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

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

Pour mémoire, conformément à l'option offerte par la norme *IFRS 1*, les acquisitions historiques réalisées antérieurement au 1^{er} janvier 2004 n'ont pas fait l'objet de retraitement par rapport à leur comptabilisation initiale dans le référentiel comptable appliqué précédemment à l'entrée en vigueur des normes IFRS.

Acquisitions à compter du 1er janvier 2010 :

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

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

2.4.3 Filiales

Une filiale est une entité contrôlée par le groupe. Le contrôle existe lorsque le groupe a le pouvoir de diriger directement ou indirectement les politiques financières et opérationnelles de l'entité afin d'obtenir des avantages de ses activités. Pour apprécier le contrôle, les droits de vote potentiels qui sont actuellement exerçables ou convertibles sont pris en considération. Les états financiers des filiales sont inclus dans les états financiers consolidés à partir de la date à laquelle le contrôle est obtenu jusqu'à la date à laquelle le contrôle cesse.

2.4.4 Entreprises associées et entités contrôlées conjointement

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

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

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

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

2.4.5 Elimination des opérations intra-groupe

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

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

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

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

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

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

Les écarts de change sur créances et dettes libellées en devises étrangères sont comptabilisés en marge opérationnelle ou en résultat financier selon la nature de la transaction sous-jacente.

2.5 Changement de méthode comptable

Suite à l'instauration de la Contribution Economique Territoriale (CET) applicable aux sociétés françaises dans le cadre de la loi de Finance pour 2010, le groupe a opté au 31 décembre 2009 pour la qualification de la composante CVAE (cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises) de la CET en impôt sur le résultat relevant ainsi de la norme IAS 12. Ce changement de présentation permet d'assurer une cohérence avec le traitement comptable de taxes similaires dans d'autres pays étrangers. À compter de l'exercice 2010, la CVAE est

reclassée de « charges opérationnelles courantes » vers la rubrique « Charge d'impôt sur le résultat » (Cf. note 6.6.3).

Note 3 - Règles et méthodes comptables

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

3.1 Juste Valeur

Un certain nombre de méthodes comptables et d'informations nécessitent de déterminer la juste valeur d'actifs et de passifs financiers et non financiers. Les justes valeurs ont été déterminées pour des besoins d'évaluation ou d'informations à fournir, selon les méthodes suivantes (des informations complémentaires sur les hypothèses retenues pour déterminer les justes valeurs sont indiquées, le cas échéant, dans les notes spécifiques à l'actif ou au passif concerné) :

- Immobilisations incorporelles : La juste valeur des relations commerciales et carnets de commandes acquis lors d'un regroupement d'entreprises est calculée selon la méthode dite du « multi-period excess earnings » (résultat marginal multi-périodes), qui consiste à évaluer l'actif en question après déduction d'un rendement raisonnable pour les autres actifs qui génèrent les cash-flows avec les relations clients et carnets de commande. La juste valeur des technologies acquises (logiciels) lors d'un regroupement d'entreprises est calculée selon la méthode des redevances qui consiste à évaluer l'actif en question sur la base des redevances qui pourraient être obtenues si cet actif était mis sous licence ;
- La juste valeur des autres immobilisations incorporelles et des immobilisations corporelles acquises lors d'un regroupement d'entreprises correspond généralement à la valeur comptable à la date du rachat sous déduction des pertes de valeurs éventuelles ;
- 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 ;
- Placement en titres de capitaux propres et d'emprunts : La juste valeur des instruments financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat et des actifs financiers disponibles à la vente est déterminée par référence à leur dernier cours acheteur coté à la date de clôture ;
- Instruments dérivés : La juste valeur des swaps de taux d'intérêts repose sur les cotations des établissements bancaires. Le groupe s'assure que ces cotations sont raisonnables en actualisant les flux de trésorerie futurs estimés en tenant compte des termes et de l'échéance de chaque contrat et en utilisant les taux d'intérêt du marché qui seraient appliqués à des instruments similaires à la date de l'évaluation. Les options d'achats de minoritaires sont valorisées selon la méthode « Black&Scholes » ;
- Les prêts et créances sont évalués au coût amorti. En raison de leur caractère court terme, la valeur comptable des créances clients et autres débiteurs, et de la trésorerie est une estimation de la juste valeur ;
- Les passifs financiers non dérivés sont évalués au coût amorti. En raison de leur caractère court terme, la valeur comptable des concours bancaires courants, des dettes fournisseurs et autres créditeurs est une estimation de la juste valeur ;
- La juste valeur des emprunts et dettes financières repose sur la valeur des flux de trésorerie futurs générés par le remboursement du principal et des intérêts, actualisée aux taux d'intérêt du marché à la date de clôture. S'agissant de la composante « dette » des obligations convertibles, le taux d'intérêt du marché est déterminé par référence à des passifs similaires non assortis d'une option de conversion ;
- Pour les contrats de location financement, le taux d'intérêt du marché est déterminé par référence à des contrats de location similaires ;

- Transactions dont le paiement est fondé sur des actions : La juste valeur des options sur actions attribuées aux membres du personnel est généralement évaluée selon la formule de Black-Scholes. Le plan consenti en 2009 a été évalué selon la méthode de Hull & White. Les données nécessaires à l'évaluation comprennent le prix des actions à la date d'évaluation, le prix d'exercice de l'instrument, la volatilité attendue (basée sur la volatilité moyenne pondérée historique, ajustée des modifications attendues consécutives à des informations publiques disponibles), la durée de vie moyenne pondérée des instruments (basée sur l'expérience et le comportement général des porteurs d'option), les dividendes attendus et le taux d'intérêt sans risque (basé sur les obligations d'Etat). Les conditions de service et de performance attachées aux transactions, qui ne sont pas des conditions de marché, ne sont pas prises en compte dans l'évaluation de la juste valeur.

3.2 Immobilisations incorporelles

3.2.1 Goodwill

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Comptabilisation et évaluation

Les goodwills constatés sont traités en immobilisations incorporelles. Le profit au titre de l'acquisition à des conditions avantageuses est comptabilisé immédiatement en résultat (en « Autres produits opérationnels »)

après réestimation de l'identification et de l'évaluation des actifs, passifs identifiables et de l'évaluation du coût du regroupement.

Les goodwills ne sont pas amortis. Ils font l'objet d'un test de perte de valeur au minimum une fois par an, et plus souvent en cas d'indice de perte de valeur. Lors des exercices ultérieurs, ils sont donc comptabilisés au coût, diminué du cumul des pertes de valeur.

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

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

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

- **Technology Consulting UK** regroupe Devoteam UK, Devoteam Tertio, Danet UK et AuSystems Ltd,
- **Technology Consulting Turquie** regroupe Secura et Integra,
- **Business Consulting Scandinavie** regroupe les sociétés suivantes : Devoteam Consulting DK, Devoteam Da Vinci, Devoteam Quaint, Devoteam Telecom AS et Fornebu Consulting,
- **Technology Consulting Pologne** regroupe Wola Info, CRM et Noblestar.

3.2.2 Autres 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 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 IFRS3 révisée), évaluées à la juste valeur à la date d'acquisition. Les immobilisations incorporelles sont amorties linéairement sur leur durée d'utilité attendue qui, en général, est comprise entre 3 à 5 ans pour les logiciels et 3 à 10 ans pour les relations commerciales. Le « backlog » est généralement amorti sur la première année de consolidation au sein du groupe, s'agissant de commandes d'une durée inférieure à 12 mois.

3.3 Immobilisations Corporelles

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

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

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

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

Les contrats et accords signés par le groupe sont analysés afin de déterminer s'ils sont, ou contiennent des contrats de location. Les immobilisations financées au moyen de contrats de location - financement, telles que définies par la norme IAS17 « Contrats de location », sont présentées initialement à l'actif et au passif pour des montants égaux à la valeur actualisée des paiements futurs minimaux ou à la juste valeur si elle est inférieure. Les contrats de location financement sont les contrats de location dans lesquels le groupe assume la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété de l'actif. Le montant à l'actif est ensuite diminué des amortissements cumulés et des pertes de valeur.

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

3.4 Immeubles de placement

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. Cette évaluation est réalisée sur la base d'expertises externes. Les gains ou les pertes découlant des variations de la juste valeur des immeubles de placement sont comptabilisés en résultat 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.

3.5 Actifs financiers non courants

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

3.6 Instruments financiers non dérivés

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

Les instruments financiers non dérivés sont comptabilisés initialement à la juste valeur, majorés, pour les instruments qui ne sont pas à la juste valeur par le biais du compte de résultat, des coûts de transaction directement attribuables.

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

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

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

3.6.2 Autres actifs financiers courants

Cette rubrique contient, d'une part, les 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 instruments financiers sont désignés comme étant à la juste valeur par le biais du compte de résultat si le groupe gère de tels placements et prend les décisions d'achat et de vente sur la base de leur juste valeur. Lors de leur comptabilisation initiale, les coûts de transaction directement attribuables sont comptabilisés en résultat lorsqu'ils sont encourus. Les instruments financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat sont évalués à la juste valeur, et toute variation en résultant est comptabilisée en résultat financier.

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

3.6.3 Trésorerie et équivalent de trésorerie

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

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

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

3.6.4 Emprunts et dettes financières à long terme

Les dettes financières non courantes comprennent essentiellement :

- les dettes résultant de la reconnaissance à l'actif de la valeur des biens pris en location financement ainsi que des emprunts auprès des établissements de crédit. Les dettes financières issues du retraitement des biens pris en location financement sont reconnues initialement selon les principes décrits en note 3.3 « Immobilisations Corporelles », puis au coût amorti ;
- l'émission d'Obligations à Bons de Souscription d'Actions Remboursables (OBSAR).

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

- L'Obligation s'analyse comme un instrument de dette qui se caractérise par l'existence d'une obligation contractuelle à la charge de l'émetteur, de remettre au porteur de l'instrument financier des liquidités ou d'autres actifs financiers. Cette composante est initialement évaluée à la juste valeur, puis ultérieurement elle est évaluée au coût amorti en fonction du taux d'intérêt effectif ;

- Le BSAR ayant une parité fixe de conversion et étant assorti d'une clause de remboursement anticipé non exerçable car hors marché, il s'analyse comme un instrument de capitaux propres donnant au porteur l'option d'accéder au capital de la société. La composante « capitaux propres » du BSAR est inscrite en capitaux propres pour un montant égal à la différence entre le produit de l'émission et la juste valeur initiale de la composante dette actualisée. La valeur inscrite à l'origine dans les capitaux propres ne sera pas réévaluée durant toute la vie du BSAR. En cas d'exercice de ce dernier, les liquidités reçues dans le cadre de l'augmentation de capital seront comptabilisées par contrepartie des capitaux propres.

Les frais d'émission d'emprunt directement attribuables enregistrés ont été affectés au prorata des composantes de dette et de capitaux propres en fonction de leur valeur initiale.

3.6.5 Autres passifs non courants

Les autres passifs non courants correspondent aux dettes résultant des engagements de rachat d'intérêts minoritaires et des compléments de prix restant à payer liés aux opérations de regroupement d'entreprises.

Ils comprennent également, notamment, la part non courante de la dette transférée au groupe dans le cadre de l'accord de transfert d'actifs réalisé en Belgique en 2007.

3.7 Instruments financiers dérivés

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

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

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

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

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

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

3.8 Capital

Actions ordinaires

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

Actions propres

Toutes les actions propres nettes d'impôt 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, de sorte que les éventuelles plus ou moins-values de cession n'affectent pas le résultat net de l'exercice.

3.9 Paiements fondés sur des actions

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

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

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

Conformément à la norme *IFRS 1*, seuls les plans accordés après le 7 novembre 2002 et dont les droits ne sont pas acquis le 1^{er} janvier 2005 sont évalués et comptabilisés en autres charges opérationnelles.

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 la retraite,

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

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

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

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

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

3.10.2 Indemnités de fin de contrat de travail

Les indemnités de fin de contrat de travail sont comptabilisées en charges lorsque le groupe est manifestement engagé, sans possibilité réelle de se rétracter, dans un plan formalisé et détaillé soit de licenciements avant la date normale de départ en retraite, soit d'offres encourageant les départs volontaires en vue de réduire les effectifs.

3.11 Provisions

Conformément à la norme *IAS 37* « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », une provision doit être comptabilisée lorsque l'entreprise a une obligation actuelle (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé, qu'il est probable qu'une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques sera nécessaire pour régler l'obligation et que 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, actualisée le cas échéant. 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.

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 ou potentielle de l'acquéreur résultant d'événements passés et dont la juste valeur peut être évaluée de manière fiable. Et ce, même si ces obligations actuelles n'ont pas pu être comptabilisées en passif par l'acquéreur selon *IAS 37* actuelle avant la prise de contrôle car la sortie de ressources n'était pas probable.

Après la comptabilisation initiale, 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 cash échéant, du cumul de l'amortissement comptabilisé selon *IAS 18*.

3.12 Principes de reconnaissance du chiffre d'affaires

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

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

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

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.

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, le groupe est susceptible de signer avec l'Etat 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.

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.

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

Ces 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 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.

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

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

3.16 Produits et charges financiers

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

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

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

3.17 Impôts sur le résultat

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

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

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

fiscaux et crédits d'impôts reportables. Les actifs et passifs d'impôts différés sont évalués par entité ou groupe fiscal sur la base des taux d'imposition applicables aux années au cours desquelles ces différences temporelles sont susceptibles de se reverser ou de se solder.

Les actifs et passifs d'impôt différé sont compensés s'il existe un droit juridiquement exécutoire de compenser les actifs et passifs d'impôt exigible, et s'ils concernent des impôts sur le résultat prélevés par la même autorité fiscale, soit sur la même entité imposable, soit sur des entités imposables différentes, mais qui ont l'intention de régler les actifs et les passifs d'impôt exigible sur la base de leur montant net ou de réaliser les actifs et de régler les passifs d'impôt simultanément.

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

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

3.18 Secteurs opérationnels

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

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

Le reporting interne du groupe est organisé par « business units » (entités opérationnelles), éventuellement regroupées en unités génératrices de trésorerie (UGT) selon les critères décrits à la note 3.2.1, puis une agrégation de ces business units ou UGT par ligne de métiers est présentée au principal décideur opérationnel. Chaque business unit ou UGT est identifiée comme un secteur opérationnel. Les secteurs opérationnels ont été agrégés par ligne de métiers dans la mesure où ils sont similaires d'un point de vue économique et que la nature des produits et services, la nature des procédés de fabrication, la typologie de clients et la méthode de fourniture des services sont similaires. En conséquence sur la base du reporting interne, le Groupe définit ses deux lignes de métiers (« Technology Consulting » ou « Business Consulting ») comme secteurs opérationnels.

Les lignes de métiers du groupe sont définies à la note 6.2.

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

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

- d'une part la marge d'exploitation définie comme le résultat opérationnel courant avant impact des rémunérations fondées sur des actions et des amortissements des relations avec la clientèle acquises lors des regroupements d'entreprises ;

- d'autre part, la « group contribution » ou chiffre d'affaires contributif défini comme le chiffre d'affaires total (interne et externe) d'un secteur opérationnel diminué des coûts de sous-traitance interne acquis auprès d'un autre secteur opérationnel. Cet indicateur reflète la contribution d'un secteur au chiffre d'affaires du groupe produit avec des ressources propres. La somme des « group contributions » des secteurs opérationnels correspond au chiffre d'affaires consolidé du groupe.

3.19 Résultat par action

Selon la norme « IAS 33 Résultat par action », le résultat par action est calculé en divisant le résultat (part du groupe) 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 (part du groupe) et le nombre moyen pondéré dilué d'actions en circulation au cours de l'exercice, ajusté du nombre des actions propres détenues, en tenant compte de l'effet dilutif généré par les options, les bons de souscription de parts de créateurs d'entreprise, ainsi que les BSAR.

Note 4 – Périmètre

4.1 Périmètre de consolidation

Les états financiers consolidés 2010, comprennent les états financiers de Devoteam S.A et les comptes des sociétés contrôlées, directement ou indirectement, par le groupe, ainsi que la société Between Management Consultant BV (Pays-Bas) sur laquelle le groupe détient une influence notable.

Les principales sociétés retenues dans le périmètre de consolidation du groupe Devoteam au 31 décembre 2010 sont détaillées ci-après. Les entités sans activité ne sont pas reprises.

Sociétés (SIREN)	Quote-part du capital détenu en % (1)		Sociétés (SIREN)	Quote-part du capital détenu en % (1)	
	2010	2009		2010	2009
FRANCE			MAROC		
Devoteam S.A. (402 968 655)	Mère	Mère	Devoteam Maroc	100%	100%
Devoteam Consulting (412 077 000)	100%	100%	Devoteam Services	100%	100%
Devoteam Outsourcing (443 486 667)	100% (2)	100%	POLOGNE		
Exaprobe (440 734 887)	100% (6)	100%	Devoteam Pologne	100%	100%
Exaprobe ECS	100% (7)	0%	Wola Info SA	61,59% (12)	0%
ALGERIE			Noblestar	61,59% (12)	0%
Devoteam Consulting Algérie	80%	80%	CRM	50,84% (12)	0%
ALLEMAGNE			REPUBLIQUE TCHEQUE		
Devoteam Danet Gmbh	100%	100%	Devoteam s.r.o	85%	85%
Fontanet Gmbh	100% (11)	0%	ROYAUME UNI		
AUTRICHE			Devoteam UK	100%	100%
Devoteam Consulting Gmbh	100%	100%	Devoteam Tertio SMS	100%	100%
BENELUX			Devoteam AuSystems Ltd	100%	100%
Devoteam Belgique	99,71%	99,71%	Danet UK	100%	100%
Devoteam Guidance Luxembourg	99,50%	99,50%	RUSSIE		
Devoteam Holding BV	100%	100%	Devoteam Teligent OOO	75%	75%
Between Holding BV	80% (5)	80%	SCANDINAVIE		
Between BV	80% (5)	80%	Devoteam Consulting AS	100%	100%
Between Management Consultants BV	40% (5)	40%	Devoteam Quaint	100%	100%
EMIRATS ARABES UNIS			Devoteam Da Vinci Consulting	100%	100%
Devoteam Middle East	76%	76%	Devoteam Telecom AS	100%	100%
ESPAGNE			Fornebu Consulting AS	100% (9)	0%
Devoteam Fringes	100%	100%	SUISSE		
Rem Solutions SA	0%(13)	100%	Devoteam Genesis	100%	100%
IRLANDE			TUNISIE		
Voxpilot	100% (8)	0%	Devoteam Tunisie SARL	100% (10)	0%
ITALIE			TURQUIE		
Devoteam AuSystems Italie	100%	100%	Devoteam Integra	100% (4)	100%
Devoteam Italie	20% (3)	20%	Devoteam Secura	100% (4)	100%

(1) Correspond à la fraction du capital détenu directement ou indirectement par Devoteam SA,

(2) Le groupe a exercé le call dont il disposait sur la totalité des titres non détenus soit 49% de sa filiale Devoteam Outsourcing le 10 janvier 2010,

(3) Auquel s'ajoute 50% résultant du contrôle donné par deux calls devenus exerçables sans conditions,

(4) Dont 25 % résultant d'un put sur les minoritaires,

(5) Le groupe a signé un accord avec les anciens actionnaires du sous-ensemble Between Holding, composé de Between BV et de Between Management Consultant BV. Cet accord prévoit la cession par le groupe de 20% du capital du sous-ensemble, ainsi qu'une option pour 5% supplémentaires exerçable à compter du 1er janvier 2012. La cession est devenue définitive lors du transfert effectif des actions durant le second semestre 2009,

(6) Dont 80,10% résultant d'un call/put croisés exerçable immédiatement,

(7) Création d'Exaprobe ECS le 2 Juillet 2010 résultant de l'apport partiel d'actif d'une branche d'activité de Tieto SA,

(8) Le 18 juin 2010, le groupe a repris à la barre du tribunal de commerce une partie des actifs de la société Voxpilot SA,

(9) Le 22 juillet 2010, le groupe a finalisé l'acquisition de 100% des titres de la société de conseil norvégienne Fornebu Consulting,

(10) L'entité Devoteam Tunisie créée en 2008, n'était pas consolidée les années antérieures car son activité était considérée comme non significative. Depuis le 1^{er} janvier 2010, la filiale fait partie intégrante du périmètre,

(11) Cession interne des titres de la société Fontanet SAI détenus par Devoteam Danet Gmbh à 100% à Devoteam SA le 14 décembre 2010,

(12) Entités du groupe Wola Info acquises au cours de l'exercice 2010 (voir note 4.2),

(13) REM solutions SA a fusionnée avec Devoteam Espagne en février 2010.

4.2 Mouvements de l'exercice

Le principal mouvement intervenu durant l'exercice correspond à l'acquisition de Wola Info :

Le 14 mai 2010, le groupe a signé un protocole de cession avec les principaux actionnaires et le management de la société Wola Info, société polonaise de conseil et de services informatiques cotée à la bourse de Varsovie. Wola Info a réalisé en 2009 un chiffre d'affaires d'environ 22M€ et a enregistré une perte correspondant à 15% de son chiffre d'affaires. Elle compte environ 200 salariés qui travaillent pour une base de clients grands comptes. Cette opération permet au groupe de prendre pied sur l'un des marchés les plus importants d'Europe de l'Est.

Aux termes de l'accord signé, Devoteam a lancé une offre publique d'achat du 7 juin au 6 juillet 2010 inclus portant sur 100% des actions Wola Info à un prix de 3,70 zlotys (environ à 0,89€) par action. Cette opération a permis au groupe d'acquérir 1 822 812 titres représentant 25,6% du capital (incluant les titres Ares Investment ci-dessous).

Ares Investment SA, qui détenait 20,3% du capital de Wola Info, s'était engagé à apporter 1 million d'actions à l'offre publique d'achat (soit 17,82% du capital) à un prix réduit de 2,50 zlotys (environ 0,60€) par action, mais avec une contrepartie éventuelle de 1,20 zlotys (environ 0,29€) par action si la société réalisait son objectif de rentabilité 2010. Au vu des résultats 2010, cette contrepartie éventuelle a été évaluée à 0 en date d'acquisition.

Les autres principaux actionnaires signataires de l'accord se sont engagés à ne pas apporter leur titres à l'offre publique d'achat, mais bénéficient d'options de vente exerçables entre le 1er avril 2011 et le 14 mai 2015 et ont accordé une option d'achat au groupe exerçable entre le 1er avril 2012 et le 14 mai 2015. Ces options sont basées sur une formule de prix d'exercice indexée sur la rentabilité future de Wola Info et possèdent toutes deux un « cap » et un « floor ». Elles portent sur un maximum de 3 307 975 actions Wola Info représentant 46,5% du capital avant dilution lié aux augmentations de capital prévues au protocole.

Par ailleurs le groupe s'était engagé à apporter 10 millions de zlotys (environ 2,4M€) de trésorerie supplémentaire à la société, au travers d'un prêt de 4 millions de zlotys (environ 1M€) et d'une augmentation de capital de 6 millions de zlotys (environ 1,5 M€). Cette augmentation de capital était prévue en deux temps via un placement privé de deux fois 1,5 millions de titres Wola Info souscrits par Devoteam à un prix fixé à 2 zlotys (environ 0,48€) par action. Elles ont été souscrites respectivement le 29 juin et le 28 septembre pour 1,5 millions de titres chacune.

A l'issue de la première augmentation de capital le 28 juin et des titres apportés dans le cadre de l'OPA le 6 juillet, le groupe détenait 46,7% du capital de Wola Info, payé en numéraire à hauteur de K€ 2 085, et exerçait donc une influence notable sur la société.

Aux termes de la seconde augmentation de capital le 28 septembre, le groupe a acquis une participation complémentaire représentant 9,3% du capital contre un paiement en numéraire de K€ 761. Le groupe détenait alors 56% du capital et des droits de vote prenant ainsi le contrôle de Wola Info.

Le 8 octobre, le groupe a déposé une offre publique de retrait (OPR) qui lui a permis d'acquérir 481 213 titres supplémentaires représentant 5,6% du capital pour un montant payé en numéraire de K€ 452. Ce rachat complémentaire ne faisant pas partie intégrante de la prise de contrôle, il a été traité comme une transaction entre propriétaires et en conséquence aucun goodwill complémentaire n'a été constaté au titre de ce rachat. Le montant du paiement, diminué de la quote-part d'intérêts minoritaires acquise, a été imputé en capitaux propres part du groupe à hauteur de K€ 454.

A l'issue de l'OPR, le groupe détient directement 61,6% de Wola Info. Conjointement avec les principaux actionnaires vendeurs sur lesquels le groupe détient un put, Wola Info est détenue à 100%.

Le goodwill provisoire résultant de l'acquisition de Wola Info se décompose comme suit (en milliers d'euros) :

Contrepartie transférée dans le cadre de la prise de contrôle	761
Participation ne donnant pas le contrôle évalué sur la base de leur quote-part d'actifs nets identifiables dans l'entité acquise	(94)
Juste valeur de la participation précédemment acquise	1 672
Juste valeur des actifs nets identifiables de l'entité acquise	(229)
Goodwill provisoire	2 568

Le goodwill est fiscalement non déductible et correspond essentiellement au capital humain acquis.

La réévaluation à la juste valeur de la participation de 46,7% précédemment acquise a généré un profit de K€ 322 comptabilisé au compte de résultat en « autres produits opérationnels ». La juste valeur à la date de prise de contrôle ayant été déterminée à partir d'une évaluation interne reposant sur le modèle DCF dont les principaux paramètres sont un taux de croissance long terme de 2,5%, une rentabilité normative de 5% et un taux d'actualisation de 12,5%. La référence au cours de bourse a été écartée, le volume historique de transaction n'étant pas significatif et les principales transactions récentes ayant eu lieu hors marché.

D'autre part, les options d'achat (« calls ») répondant à la définition d'un dérivé au sens de la norme IAS 39 ont été valorisées au 31 décembre 2010 par application du modèle Black&Scholes. Les principaux paramètres utilisés sont une volatilité de l'action Wola Info à 40%, un taux d'intérêt sans risque à 3,5% et un prix du sous jacent correspondant à la juste valeur de l'action telle que décrite ci-dessus. Les dates d'exercice n'étant pas fixes, le groupe a élaboré plusieurs scénarii d'exercice et appliqué une moyenne pondérée de ces différents scénarii. Sur cette base, les options d'achat ont été valorisées K€ 120 et classées en « autres actifs non courants » en contrepartie du résultat financier.

Les options de ventes (« puts ») répondant à la définition d'un put sur minoritaires ont été comptabilisées comme des transactions avec des propriétaires agissant en cette qualité, et, en conséquence, aucun goodwill n'a été comptabilisé en application de la norme IAS 27 révisée. Les dates d'exercice n'étant pas fixes, le groupe a élaboré plusieurs scénarii de prix d'exercice et appliqué une moyenne pondérée de ces différents scénarii. Sur cette base, les options de vente ont été valorisées K€ 1 552 et classées en « autres passifs non courants » en contrepartie des capitaux propres part du groupe.

Wola Info a été consolidée par mise en équivalence entre le 1^{er} juillet et le 30 septembre puis par intégration globale à compter du 1^{er} octobre.

Autres mouvements :

- Centrix

Le groupe a fait l'acquisition, le 17 mars 2010, de 100% de la société Danoise Centrix, société spécialisée dans la fourniture d'outils d'aides à la décision, qui assurent l'optimisation des organisations et l'automatisation des opérations des infrastructures. Centrix est consolidée dans les comptes du groupe depuis le 1er mars 2010. La contrepartie transférée se compose d'un paiement en numéraire payé lors de l'acquisition de K€ 322 et d'une contrepartie éventuelle maximum de K€ 820 évaluée en date d'acquisition à K€ 513. La contrepartie éventuelle est principalement basée sur la croissance et la rentabilité future des périodes 2010 à 2013 de Centrix. Au vu des résultats réalisés au cours de l'année 2010 et des nouvelles perspectives, la contrepartie éventuelle a été diminuée de K€ 276 en contrepartie du résultat financier. Cette acquisition a généré un goodwill provisoire de K€ 697 fiscalement non déductible. Il correspond essentiellement au capital humain acquis.

- Tieto

Le 26 avril 2010, le groupe a fait l'acquisition de Tieto France, acquise auprès du groupe scandinave Tieto. Tieto est consolidée dans les comptes du groupe depuis le 1er mai 2010. La contrepartie transférée pour l'acquisition de 100% des titres Tieto s'est élevée à K€ 500 (affectée en quasi-totalité à la reprise du compte courant de l'ancien actionnaire), payée en numéraire le jour de l'acquisition. Il n'y a pas de contrepartie éventuelle liée à cette acquisition. Le groupe a encouru des frais annexes à l'acquisition de K€ 85 correspondant à des honoraires juridiques et comptabilisés dans la rubrique « autres charges opérationnelles » du compte de résultat. Après réestimation de la contrepartie transférée et des actifs nets acquis, le profit provisoire sur cette acquisition s'élève à K€ 4 531. Il a été comptabilisé en « autres produits opérationnels » au compte de résultat. Ce profit se justifie par l'acquisition d'une société en pertes à restructurer.

- Voxpilot

Le 18 juin 2010, le groupe a repris à la barre du tribunal de commerce une partie des actifs de la société Voxpilot SA, société spécialisée dans le développement et la commercialisation de solutions Télécom pour les opérateurs. Cette reprise incluait principalement les titres de participation de la filiale Irlandaise (K€ 65 de chiffre d'affaires et K€ 680 de total bilan), Voxpilot Ltd, détentrice des droits de propriétés intellectuels des solutions. La contrepartie transférée se compose d'un paiement unique en numéraire de K€ 195.

Un actif incorporel lié aux technologies acquises (principalement logiciels) a été valorisé selon la méthode des redevances à hauteur de K€ 475. Il est amorti sur une durée de 5 ans et l'amortissement de la période s'est élevé à K€ 23.

Aucun goodwill n'a été constaté au titre de cette acquisition, la totalité de ce dernier ayant été affecté aux technologies acquises. Cette acquisition est consolidée dans les comptes du groupe à compter du 1er juillet 2010.

- Fornebu Consulting AS

Le 22 juillet 2010, le groupe a finalisé l'acquisition de 100% des titres de la société de conseil norvégienne Fornebu Consulting. La contrepartie transférée se compose d'un paiement up front de K€ 3 821 payé en numéraire le jour de l'acquisition et d'une contrepartie éventuelle d'un montant maximum de 2M€ basée sur la rentabilité future de la période 2010 à 2013. La contrepartie éventuelle a été évaluée en date d'acquisition à K€ 882.

Des actifs incorporels liés au carnet de commandes et aux relations clients ont été valorisés à hauteur de K€ 89. Ils sont amortis sur 3 ans pour les relations clients et sur l'exercice pour le carnet de commande.

Le goodwill provisoire généré par cette acquisition s'élève à K€ 4 022, fiscalement non déductible. La société est consolidée dans les comptes du groupe à compter du 1er juillet 2010.

- Exercice d'options sur minoritaires

En décembre 2004, le groupe avait conclu, lors de l'acquisition de 51% de Devoteam Outsourcing, un put/call croisé sur les 49% du capital non acquis auprès de son partenaire Pierre Fabre SA. Le 10 janvier 2010, le groupe a exercé le call dont il disposait sur la totalité des titres non détenus soit 49% de sa filiale Devoteam Outsourcing. Par un acte de cession d'actions du 6 avril 2010, le groupe et Pierre Fabre SA ont acté le transfert de la propriété juridique des titres moyennant un paiement en numéraire de K€ 2 888. Cette dette ayant déjà été comptabilisée en tant qu'option sur intérêts minoritaires, aucun effet significatif sur les capitaux propres ou sur le goodwill n'a été constaté. Ce paiement est constaté sur une ligne « acquisition de participation ne donnant pas le contrôle » des opérations de financement pour les besoins du tableau de flux de trésorerie.

Actifs nets des sociétés acquises :

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

<i>En milliers d'euros</i>	Wola Info	Tieto	Fornebu Consulting	Autres (2)
Actifs Immobilisés	2 134	113	278	491
Clients et autres créances	5 954	8 513	1 786	134
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(809)	2 870	1 166	118
Provisions courantes et non courantes	(867)	(278)	-	-
Fournisseurs et autres dettes	(6 642)	(11 660)	(2 548)	(420)
Ajustement de la juste valeur des actifs et passifs acquis	-	4 973 (1)	-	-
Actifs et passifs nets	(229)	4 531	682	323
Part des actifs et passifs nets acquis	(135)	4 531	682	323
Goodwill & profit sur acquisition	2 568	(4 531)	4 022	706
Juste valeur de la participation précédemment acquise	1 672			
Contrepartie transférée dans le cadre de la prise de contrôle	760	-	4 703	1 029
Dont contrepartie transférée éventuelle	-	-	882	513

(1) Correspond à la différence entre la valeur nominale du compte courant de l'ancien actionnaire Tieto (K€ 5 473) et le prix payé pour reprendre la créance (K€ 500).

(2) Voxipilot et Centrix.

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

Informations à périmètre comparable :

L'impact des entrées de périmètre de 2010 en chiffre d'affaires et résultat net en base 12 mois en 2010 est de :

<i>En milliers d'euros</i>	Wola Info SA	Tieto (**)	Fornebu Consulting AS	Autres
Chiffre d'affaires	19 746	17 158	9 215	27
Résultat Net (*)	(3 998)	(2 114)	530	58

(*) Hors profit lié à l'acquisition de Tieto.

(**) Il s'agit des impacts des sociétés Exaprobe ECS et Tieto (avant fusion avec Devoteam SA en août 2010). En effet, la création d'Exaprobe ECS résulte de l'apport partiel d'actif d'une branche d'activité de Tieto SA.

L'impact sur les états financiers 2010 des entrées de périmètre (acquisitions et prises de contrôle de participations) réalisées en 2010 et en 2009 est présenté ci-après :

<i>En milliers d'euros</i>	Opérations de 2010*	Opérations de 2009
Chiffre d'affaires	20 274	44 035
Résultat Opérationnel Courant	871	850
Résultat Net (**)	558	(1 210)
Total Actif	18 238	18 663
Variation du BFR	171	1 381

(*) Hors Centrix (cf. remarque ci-dessus) et Tieto depuis la fusion avec Devoteam SA en août 2010

(**) Hors profit sur acquisition de Tieto pour K€ 4 531 en 2010

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

Allocation des prix d'acquisition :

L'allocation des prix d'acquisition des sociétés acquises en 2010 est en cours d'analyse et sera finalisée au cours du 1^{er} semestre 2011.

Au cours de l'année, le groupe a finalisé l'affectation du prix de ses acquisitions 2009 en Allemagne (Danet) et en Espagne (Rem Solutions). Cette affectation n'a eu aucune incidence sur les comptes du groupe.

Les éléments susceptibles de faire varier le coût des acquisitions de l'exercice sont :

- Concernant Fornebu Consulting, la contrepartie éventuelle d'un montant maximum de 2M€ est basée sur la profitabilité future de la période 2010 à 2013. La contrepartie éventuelle a été évaluée en date d'acquisition à K€ 882 ;
- Concernant Centrix, une contrepartie éventuelle est principalement basée sur la croissance et la rentabilité future des périodes 2010 à 2013 de Centrix est constatée. Cette contrepartie éventuelle maximum de K€ 820 évaluée en date d'acquisition à K€ 513.

Toutefois, en cas de variation entre le montant payé et le montant estimé, le goodwill ne sera pas ajusté, l'ajustement étant comptabilisé au compte de résultat conformément aux nouvelles dispositions d'IFRS 3 révisée (cf. note 3.2.1)

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

5.1 Goodwills

<i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2009	Acquisitions / Dépréciations	Autres	Ecart de conversion	31 décembre 2010
Goodwill	82 967	7 296	(1 826)	425	88 861
Pertes de valeur	(2 209)	(1 554)		-	(3 763)
Goodwill net	80 758	5 741	(1 826)	425	85 098

Les autres mouvements de goodwills correspondent principalement à la modification du « put » sur les minoritaires de l'UGT Technology Consulting Turquie dont les hypothèses de déclenchement au 31/03/2012 ne seront pas atteintes. Conformément au contrat, le groupe a donc procédé à une évaluation à la valeur de marché des 25% non détenus, objet du « put » selon une évaluation multicritères (DCF, multiples et valeur comptable). La nouvelle valeur du « put option » ainsi calculée a entraîné une réduction de la dette de K€ 1 723 comptabilisée en contrepartie d'une réduction du goodwill s'agissant d'un put conclu avant entrée en vigueur de la norme IFRS 3 révisée.

<i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2008	Acquisitions / Dépréciations	Autres	Ecart de conversion	31 décembre 2009
Goodwill	67 453	15 735	(325)	104	82 967
Pertes de valeur	(2 209)				(2 209)
Goodwill net	65 244	15 735	(325)	104	80 758

Le détail des goodwills par UGT est indiqué ci-dessous et les mouvements de l'exercice décrits en note 4.2.

Les goodwills au 31 décembre 2010 et 2009 se répartissent comme suit :

En milliers d'euros	31 décembre 2010			31 décembre 2009		
	Goodwill brut	Perte de valeur cumulée	Goodwill net	Goodwill brut	Perte de valeur cumulée	Goodwill net
Business Consulting Scandinavie (*)	19 173	(1 018)	18 155	14 549	(1 018)	13 530
Devoteam Danet	13 634	-	13 634	13 634	-	13 634
Devoteam Netherland	9 231	(46)	9 185	9 161	(46)	9 115
Devoteam Consulting France	8 405	-	8 405	8 405	-	8 405
Technology Consulting UK	8 493	(946)	7 546	8 697	(946)	7 751
Devoteam Genesis	3 992	-	3 992	3 927	-	3 927
Devoteam SA	3 925	-	3 925	3 925	-	3 925
Devoteam Maroc	3 391	(503)	2 888	3 391	-	3 391
Guidance Luxembourg	3 000	-	3 000	3 000	-	3 000
Technology Consult. Turquie	2 820	(272)	2 548	4 267	-	4 267
Wola Info	2 570	-	2 570	-	-	-
Autres goodwill inférieurs à 2 500 K€	10 226	(978)	9 249	10 010	(198)	9 812
Total	88 861	(3 763)	85 098	82 967	(2 209)	80 758

(*) Détails des entités en Note 3.2.1

- La variation du goodwill brut provient principalement de l'acquisition de l'entité Fornebu Consulting pour K€ 4 022, du groupe Wola Info pour K€ 2 568 et de Centrix pour K€ 697 ; et à l'inverse une diminution du goodwill de l'UGT Technology Consulting Turquie de K€ 1 723 suite à une révision des conditions du « put option » telle que décrite ci-dessus.
- La réalisation des « impairment tests » à la clôture a conduit le groupe à constater une perte de valeur sur les UGT Devoteam Maroc pour K€ 503, Devoteam AuSystems Italie pour K€ 771 et Technology Consulting Turquie pour K€ 272. Ces pertes de valeur se justifient par des perspectives de croissance et de résultat moins élevées que prévues.

Clause de complément et de réfaction de prix :

L'engagement comptabilisé concernant les clauses « earn-out » est de K€ 1 756 contre K€ 1 002 en 2009. Il concerne les sociétés Fornebu Consulting pour K€ 895, Devoteam Hollande à hauteur de K€ 304, Centrix pour K€ 236 et Devoteam Espagne (Ex Rem Solutions) pour K€ 321. L'engagement concernant Wola Info a une valorisation nulle (cf. note 4.2)

Au 31 décembre 2010, tous les compléments de prix sont comptabilisés.

D'autre part, la société dispose d'une clause de réfaction de prix sur la société Devoteam Maroc (ex-MIT) d'un montant maximum de K€ 801 non comptabilisée.

Evaluation de la valeur recouvrable des UGT :

La méthode utilisée pour l'appréciation de la valeur recouvrable des UGT est détaillée en note 3.2.1. Les hypothèses clés utilisées en 2010 et 2009 pour déterminer la valeur recouvrable sont détaillées ci-dessous par zone géographique où exerce le groupe :

Hypothèses clés 2010	Taux d'actualisation	Taux de croissance long terme	Taux de rentabilité normatif (*)	
			Business Consulting	Technology Consulting
France	10%	2,5%	9,0%	4% à 8%
Autres pays Européens	10% à 11%	2,5%	9,0%	2% à 8%
Moyen Orient	10,50%	3%	9,0%	8,0%
Afrique du nord	11%	3%	9,0%	8,0%
Asie (**)	10,50%	3%	9,0%	8,0%

(*) EBIT long terme

(**) Russie et Turquie

Hypothèses clés 2009	Taux d'actualisation	Taux de croissance long terme	Taux de rentabilité normatif	
			Business Consulting	Technology Consulting
France	10%	2.5%	9,0%	5% à 7%
Autres pays Européens	10% à 10,5%	2.5%	9,0%	7% à 8%
Moyen Orient	10,5%	3%	9,0%	8,0%
Afrique du nord	11%	3%	9,0%	8,0%
Asie	10,5%	3%	9,0%	8,0%

Comme à la clôture de l'exercice précédent, le taux d'actualisation retenu ne provient pas de la moyenne observée auprès de brokers indépendants mais d'une moyenne observée sur les cinq dernières années pour la prime de risque et le bêta.

Le taux sans risque correspond à la moyenne de décembre 2010 de l'OAT 10 ans. La rentabilité normative des UGT a été déterminée en fonction des données historiques dont dispose le groupe et le taux de croissance long terme provient de la moyenne constatée par les analystes financiers sur le secteur d'activité.

Le groupe s'assure cependant que les paramètres utilisés restent cohérent avec la moyenne constatée par les analystes financiers sur le secteur d'activité.

Le taux d'actualisation « après impôt » ressort à 10% en 2010 identique à celui de 2009. Le taux d'actualisation « avant impôt » correspondant à 15% (idem en 2009) a été déterminé par itération à partir du taux après impôt. Ce taux de base ainsi déterminé est ensuite ajusté pour tenir compte de la spécificité de certaines UGT.

Des tests de sensibilité ont été réalisés sur les principaux paramètres de calcul :

- une augmentation de 0,5 point du taux d'actualisation aurait impacté négativement les résultats du groupe de K€ 667,
- une baisse de 0,5 point du taux de croissance à l'infini aurait impacté négativement les résultats du groupe de K€ 277,
- une baisse de 0,5 point du taux de rentabilité normatif aurait impacté négativement les résultats du groupe de K€ 809.

Concernant les UGT dont les valeurs comptables sont le plus proche de leur valeur recouvrable, les hypothèses clés utilisées et les valeurs des hypothèses clés déclenchant une dépréciation sont décrites dans le tableau ci-dessous. Les UGT pour lesquelles la valeur comptable est identique à la valeur recouvrable ne sont pas présentées (UGT Devoteam Maroc et UGT Technology Consulting Turquie).

En milliers d'euros	Valeur comptable	Valeur recouvrable	Valeur des hypothèses clés utilisées		Valeur des hypothèses clés déclenchant une dépréciation	
			Taux d'actualisation	Taux de rentabilité normatif	Taux d'actualisation	Taux de rentabilité normatif
UGT						
Danet Allemagne	18 271	20 755	10%	7%	11%	6,1%
Devoteam Consulting France	11 252	12 590	10%	9%	10,8%	8,1%
Devoteam AuSystems Italie*	6 506	6 782	10%	7%	10,3%	6,8%
Wola Info	6 364	6 964	11%	6%	11,8%	5,5%

* Les hypothèses retenues pour la projection des flux futurs de trésorerie de cette UGT incluent une amélioration future de la rentabilité liée à l'évolution progressive du business model.

5.2 Immobilisations incorporelles

Les principaux mouvements enregistrés sur l'exercice 2010 se résument comme suit :

En milliers d'euros	Logiciels et marques ...	Autres immobilisations incorp.	TOTAL
Valeur brute			
Au 1er janvier 2010	5 351	4 803	10 154
Variation de périmètre	475	1 053	1 528
Acquisitions de l'exercice (1)	997	700	1 698
Cessions de l'exercice	-	(20)	(20)
Reclassement et mises au rebut (2)	(536)	(233)	(769)
Ecart de conversion	1	59	61
Au 31 décembre 2010	6 290	6 362	12 651
Amort. et pertes de valeur Cumulés			
Au 1er janvier 2010	(2 910)	(2 263)	(5 173)
Variation de périmètre	(408)	(143)	(551)
Dotations nettes	(1 019)	(786)	(1 806)
Diminution	-	15	15
Reclassement et mises au rebut	215	148	364
Ecart de conversion	(1)	(26)	(28)
Au 31 décembre 2010	(4 124)	(3 055)	(7 179)
Valeur nette au 31 décembre 2010	2 166	3 307	5 472

(1) Correspond principalement à l'activation d'un ERP déployé au sein du groupe.

(2) Les mises au rebut correspondent à l'inventaire effectué en France, ayant entraîné la sortie des immobilisations totalement amorties.

Les principaux mouvements enregistrés sur l'exercice 2009 se résument comme suit :

<i>En milliers d'euros</i>	Logiciels et marques ...	Autres immobilisations incorp.	TOTAL
Valeur brute			
Au 1er janvier 2009	4 401	4 602	9 003
Variation de périmètre	243	2 744	2 987
Acquisitions de l'exercice	1 278	392	1 669
Cessions de l'exercice	(1 596)	-	(1 596)
Reclassement et mises au rebut (1)	1 025	(2 936)	(1 911)
Ecart de conversion	(0)	2	1
Au 31 décembre 2009	5 351	4 803	10 154
Amort. et pertes de valeur Cumulés			
Au 1er janvier 2009	(2 540)	(2 404)	(4 944)
Variation de périmètre	(145)	(632)	(778)
Dotations nettes	(819)	(1 484)	(2 303)
Diminution	802	-	802
Reclassement et mises au rebut	(208)	2 265	2 057
Ecart de conversion	0	(8)	(7)
Au 31 décembre 2009	(2 910)	(2 263)	(5 173)
Valeur nette au 31 décembre 2009	2 441	2 540	4 981

(1) Les mises au rebut correspondent à l'inventaire effectué en France, ayant entraîné la sortie des immobilisations totalement amorties

5.3 Immobilisations corporelles

Les principaux mouvements enregistrés sur l'exercice 2010 se résument comme suit :

<i>En milliers d'euros</i>	Terrains et Constructions	Installations, aménagements et agencements ...	Matériel et mobilier de bureau et informatique	Autres immobilisations corporelles	Total
Valeur brute					
Au 1er janvier 2010	1 505	5 937	13 128	1 176	21 746
Variation de périmètre	184	910	269	2 202	3 565
Acquisitions de l'exercice (1)	2 178	3 313	2 553	197	8 241
Cessions de l'exercice	-	(157)	-	(2)	(159)
Reclassement et mises au rebut (2)	-	(66)	(25)	(541)	(632)
Ecart de conversion	2	15	206	57	280
Au 31 décembre 2010	3 867	9 952	16 131	3 092	33 042
Amort. et pertes de valeur Cumulé					
Au 1er janvier 2010	(506)	(2 676)	(8 587)	(607)	(12 376)
Variation de périmètre	(51)	(667)	(142)	(1 164)	(2 023)
Dotations nettes	(308)	(1 014)	(2 119)	(233)	(3 674)
Diminution	-	13	105	-	119
Reclassement et mises au rebut	-	236	(110)	447	573
Ecart de conversion	(2)	(6)	(118)	(41)	(167)
Au 31 décembre 2010	(867)	(4 113)	(10 972)	(1 598)	(17 549)
Valeur Nette au 31 décembre 2010	3 000	5 839	5 159	1 495	15 493

(1) Les acquisitions de l'exercice se décomposent comme suit :

- L'augmentation des terrains et constructions ainsi que des installations et agencements provient essentiellement de la constatation d'un ensemble immobilier en location financement à usage de bureau pour le « Data Center » de Castres soit K€ 3 610, (cf. note 5.12).
- L'augmentation du matériel de bureau et informatique provient essentiellement de la constatation de nouveaux actifs en location financement, des investissements liés à l'installation des nouveaux locaux de Devoteam Danet en Allemagne ainsi que des acquisitions de matériel informatique principalement en France.

(2) Les mises au rebut correspondent à l'inventaire effectué en France, ayant entraîné la sortie des immobilisations totalement amorties.

Les principaux mouvements enregistrés sur l'exercice 2009 se résument comme suit :

<i>En milliers d'euros</i>	Terrains et Constructions	Installations, aménagements et agencements ...	Matériel et mobilier de bureau et informatique	Autres immobilisations corporelles	Total
Valeur brute					
Au 1er janvier 2009	1 480	4 613	17 591	1 507	25 191
Variation de périmètre	48	1 192	369	91	1 699
Acquisitions de l'exercice (1)	12	579	1 678	371	2 640
Cessions de l'exercice	-	(157)	-	-	(157)
Reclassement et mises au rebut (2)	(39)	(287)	(6 635)	(786)	(7 747)
Ecart de conversion	4	(3)	126	(6)	120
Au 31 décembre 2009	1 505	5 937	13 128	1 176	21 746
Amort. et pertes de valeur Cumulés					
Au 1er janvier 2009	(378)	(1 742)	(12 955)	(1 105)	(16 181)
Variation de périmètre	-	(134)	(136)	(42)	(312)
Dotations nettes	(105)	(1 060)	(1 996)	(188)	(3 349)
Diminution	-	13	105	-	119
Reclassement et mises au rebut	(20)	246	6 479	723	7 428
Ecart de conversion	(3)	1	(84)	4	(81)
Au 31 décembre 2009	(506)	(2 676)	(8 587)	(607)	(12 376)
Valeur Nette au 31 décembre 2009	999	3 261	4 541	569	9 370

(1) Dont actifs en locations financement,

(2) Les mises au rebut correspondent à l'inventaire effectué en France, ayant entraîné la sortie des immobilisations totalement amorties.

5.4 Actifs financiers non courants

En milliers d'euros	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Prêts, cautionnements et autres créances	2 535	2 005
Autres actifs financiers non courants	196	44
Total	2 732	2 050

Les actifs financiers non courants comprennent principalement des dépôts de garantie pour une valeur nette de K€ 2 303 (contre K€ 1 795 à fin 2009). L'augmentation de l'exercice 2010 provient essentiellement des entrées de périmètre. La variation des actifs financiers non courants par rapport au 31 décembre 2009 s'explique par la valorisation de l'option d'achat « call » de Wola Info pour K€ 119 (cf. note 4.2).

5.5 Participations mises en équivalence

La participation mise en équivalence Between Management Consultants représente K€ 103 contre K€ 95 en 2009.

Informations financières concernant les participations mises en équivalence :

En milliers d'euros Valeurs comptabilisées	Between MC	
	2010	2009
Actifs Immobilisés	-	-
Clients et autres créances	-	1 398
Trésorerie et équivalents	2 244	1 854
Fournisseurs et autres dettes	1 227	3 056
Chiffre d'affaires	3 266	744
Résultat Net	816	323

5.6 Autres actifs et passifs non courants

Actifs (K€)	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Autres actifs non courants	1 229	323
Charges constatées d'avance, part non courante	-	-
Total	1 229	323

Les autres actifs non courants correspondent principalement à :

- des immeubles de placement appartenant à Wola Info. La détermination de la juste valeur de K€ 944 est détaillée en note 3.1,
- la partie long terme d'une créance d'impôt existante chez Devoteam Danet pour K€ 282.

Passif (K€)	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Autres passifs non courants	5 212	7 252
Produits constatés d'avance, part non courante	20	0
Total	5 232	7 252

Les autres dettes non courantes et leur variation se décomposent comme suit :

- reclassement de l'instrument financier dérivé de couverture de flux de trésorerie (swap dont les caractéristiques principales figurent en note 8.3.4) en « autres dettes courantes ». Au 31 décembre 2009, sa valeur était K€ 2 218,
- put sur les minoritaires des sociétés Turques Integra et Secura pour un total de K€ 237 (contre K€ 1 960 à fin 2009). Cette variation est explicitée en note 5.1,
- des dettes d'earn-out non courantes pour € 1 403 dont Fornebu Consulting pour K€ 882, Centrix pour K€ 226, Devoteam Hollande pour K€ 145 et Devoteam Espagne (ex Rem Solutions) pour K€ 137,
- part non courante de la dette transférée au groupe dans le cadre de l'accord de transfert d'actifs réalisé en Belgique. Cette dette d'un montant actualisé de K€ 2 019 (contre K€ 2 664 en 2009) est relative au risque de reversement de subventions perçues antérieurement pour lesquelles les conditions d'attribution définitives ne sont pas remplies à la clôture,
- put sur les minoritaires de Wola Info valorisée à K€ 1 552 (cf. note 4.2).

5.7 Autres actifs et passifs courants

Actifs (K€)	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Créances clients	156 091	145 498
Créances fiscales et sociales	4 442	3 843
Créances d'impôt exigible	780	3 638
Autres créances courantes	1 069	1 762
Charges constatées d'avance	8 773	8 472
Total	171 156	163 213

Créances clients :

L'augmentation du poste client est principalement liée à l'effet des acquisitions de la période pour K€ 10 479. L'analyse des créances clients par échéances ainsi que la variation des provisions pour créances douteuses sont décrites à la note 8.3.1.

Créances fiscales et sociales :

On constate une stabilisation du poste créances fiscales et sociales à périmètre constant. L'augmentation provient essentiellement des acquisitions de la période pour K€ 228.

Créances d'impôt exigible :

La baisse des créances d'impôts s'explique principalement par le remboursement d'un excédent d'acomptes constaté fin 2009 sur l'intégration fiscale en France pour un montant de K€ 2 150, ainsi que par le remboursement d'une retenue à la source prélevée lors d'une distribution de dividendes de notre filiale Suisse pour K€ 511.

Charges constatées d'avance :

Les deux effets ci-après se compensent et permettent la stabilité de ce poste. Une diminution des charges constatées d'avance liée à la finalisation d'un important projet de notre filiale en Turquie (coûts sur projets payés d'avance en 2009) et une augmentation liée aux entrées de périmètre.

Passifs (hors provisions courantes, emprunts et dettes financières court terme) (K€)	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Dettes Fournisseurs	43 616	42 661
Dettes fiscales et sociales	80 108	75 918
Dettes d'impôt exigible	2 024	2 258
Dettes sur acquisition d'immobilisations, part à moins d'un an	34	58
Autres dettes courantes	10 866	12 277
Produits constatés d'avance	21 643	20 414
Total	158 291	153 585

Dettes fiscales et sociales :

Cette augmentation s'explique principalement par l'effet des acquisitions pour K€ 4 296.

Les autres dettes courantes incluent :

- Les dettes courantes d'earn-out et put sur minoritaires d'un montant total de K€ 982 (contre K€ 3 511 en 2009), relatives aux acquisitions. La diminution s'explique par l'exercice du call dont disposait le groupe sur la totalité des titres non détenus soit 49% de sa filiale Devoteam Outsourcing, moyennant un paiement en numéraire de K€ 2 888. La partie court terme d'un put sur les minoritaires d'une filiale de Wola Info pour K€ 549, ainsi que les earn-out de Devoteam Espagne (Ex Rem Solutions) pour K€ 183 et Devoteam Hollande pour K€159 ;
- La part courante de la dette transférée au groupe dans le cadre de l'accord de transfert d'actifs réalisé en Belgique pour K€ 4 699 (contre K€ 3 837 en 2009). Cette dette est relative au risque de

reversement de subventions perçues antérieurement pour lesquelles les conditions d'attribution définitive ne sont pas remplies à la clôture ;

- la valorisation d'un instrument financier dérivé de couverture de flux de trésorerie (swap) pour K€ 1 356 classé auparavant en autres passifs non courants pour K€ 2 218 au 31 décembre 2009 ;
- produits constatés d'avance liés à l'activité opérationnelle du groupe pour K€ 21 641 (contre K€ 20 414 à fin 2009) ;
- les clients créditeurs et avoirs à établir pour K€ 3 427 (contre K€ 3 304 à fin 2009).

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

5.8 Autres actifs financiers courants, trésorerie et équivalents de trésorerie

Autres actifs financiers courants :

Ce poste est composé principalement par :

- un contrat de capitalisation en euros signé en 2006 auprès d'un assureur de premier rang et qui remplit les caractéristiques permettant au groupe de prendre l'option du traitement de la juste valeur par le compte de résultat (IAS 39.9 §B). La valeur au bilan au 31 décembre 2010 s'élève à K€ 40 875 (contre K€ 27 021 en 2009) et inclut une plus value relative à ce contrat de K€ 2 768. La quote-part de l'exercice est inscrite en résultat financier pour K€ 1 354,
- ainsi que des prêts et cautionnements court terme pour K€ 699 (contre K€ 457 à fin 2009).

Trésorerie et équivalents de trésorerie :

Ils comprennent au 31 décembre 2010, des comptes courants à vue et des dépôts à terme d'une durée initiale inférieure à 3 mois pour K€ 34 232.

Trésorerie nette :

La trésorerie nette, définie par Devoteam comme étant le montant de la trésorerie ou équivalents de trésorerie et autres actifs financiers immédiatement mobilisables net des concours bancaires courants ; se décompose comme suit :

<i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Placements financiers	40 875	32 021
Trésorerie et équivalents de trésorerie	34 232	68 020
Concours bancaires courants	(5 191)	(3 811)
Trésorerie nette	69 916	96 230

5.9 Impôts différés actifs et passifs

1) Impôts différés reconnus

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

En milliers d'euros	Impôts différés actifs		Impôts différés passifs		Impôts différés nets	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Indemnités de départ à la retraite	375	392	-	172	375	220
Provisions diverses	1 746	1 531	-	-	1 746	1 531
Autres différences temporelles	1 068	1 399	215	529	852	870
Reports déficitaires activés	1 973	1 657	-	327	1 973	1 330
Relations commerciales acquises	-	-	385	490	(385)	(490)
OBSAR	-	-	176	391	(176)	(391)
Actions propres – Provision	-	-	862	862	(862)	(862)
Dérivé de couverture de taux	414	764	-	-	414	764
Locations financement	49	-	0	48	49	(48)
Annulation de fonds de commerce	547	595	1 220	827	(674)	(231)
Autres	213	39	535	518	(323)	(479)
Total	6 385	6 377	3 394	4 163	2 991	2 213

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 2010 sont Devoteam SA (mère de l'intégration fiscale) et Devoteam Consulting. 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 2010 est comptabilisée dans le compte de résultat de la société mère pour un montant de K€ 68 (contre K€ 87 en 2009).

La principale variation des impôts différés correspond à l'augmentation des impôts différés actifs sur report déficitaires suite à l'activation partielle des déficits reportables de Devoteam Danet en Allemagne pour K€ 244, Devoteam Espagne pour K€ 150 ainsi que de Wola Info pour K€ 258. Les impôts différés sur les provisions diverses correspondent essentiellement à des impôts différés sur provisions pour restructuration en France et en Allemagne.

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

En milliers d'euros	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Résultat	737	(286)
Ecart de conversion	6	25
Autres éléments du résultat global	(257)	9
Issues de regroupements d'entreprises	297	930
Total	783	677

Echéancier des impôts différés avant compensation :

En milliers d'euros	31 décembre 2010			31 décembre 2009		
	Total	Moins d'un an	Plus d'un an	Total	Moins d'un an	Plus d'un an
Impôts différés actif	6 385	3 460	2 925	6 376	2 574	3 802
Impôts différés passif	3 393	961	2 432	4 163	1 215	2 948
Impôts différés nets	2 992	2 499	493	2 213	1 359	854

2) Impôts différés non reconnus :

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

En milliers d'euros	2010	2009
Reports déficitaires non reconnus	23 377	8 471

Ces reports déficitaires concernent principalement au 31 décembre 2010, les sociétés Voxpilot pour K€ 6 829, Wola Info pour K€ 6 440, Devoteam Danet pour K€ 4 305, les sociétés anglaises pour K€ 2 451, Devoteam Secura Turquie pour K€ 1 002 et Exaprobe ECS pour K€ 1 137.

La variation des reports déficitaires non reconnus concernent principalement des effets de périmètre sur Voxpilot en Irlande pour K€ 6 830, de Wola Info en Pologne pour K€ 6 444 et Exaprobe ECS en France pour K€ 1 137.

Ces reports déficitaires n'ont pas de date d'expiration à l'exception du report déficitaire en Espagne d'un montant de K€ 839 dont la majeure partie arrive à échéance en 2017 et Wola Info en Pologne pour K€ 7 798 dont la majeure partie arrive à échéance en 2015.

Les montants des impôts différés constatés directement en capitaux propres sont explicités ci-dessous.

En milliers d'euros	2010	2009
Impôt différé sur instrument dérivé de couverture de taux	(291)	145
Impôts différés sur les écarts actuariels sur les avantages long terme	34	(136)
Total	(257)	9

5.10 Capitaux propres

5.10.1 Capital social

Au 31 décembre 2010, le capital social de Devoteam SA s'élève à € 1.594.259,72 réparti en 10.524.660 actions ordinaires. La variation du nombre d'actions s'analyse comme suit :

En nombre d'actions	2010	2009
Actions émises au 1er janvier	10 475 786	10 162 079
Exercice de SO et BCE	48 874	313 692
Exercice de bons de souscriptions	0	15
Actions émises au 31 décembre	10 524 660	10 475 786
Valeur nominale	0,15 €	0,15 €

5.10.2 Actions d'autocontrôle

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

En nombre d'actions	2010	2009
Actions détenues au 1er janvier	174 198	163 754
Achat/ventes d'actions	325 573	10 444
Levées d'options d'achats	-	-
Actions détenues au 31 décembre	499 771	174 198
dont couverture d'options d'achat	100 000	100 000
Autres affectations	399 771	74 198
Prix d'acquisition en K€	8 399	2 331
Valorisation au cours de clôture en K€*	9 796	3 148

* Le prix d'acquisition 2009 tient compte du reclassement à la valeur de marché des 100 000 actions en couverture des options d'achats émises préalablement classées en « autres affectations ». Hors effet de ce reclassement, le prix d'acquisition s'établissait à K€ 4 189.

5.10.3 Résultat par action (RPA)

	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Résultat consolidé (K€)	14 336	10 921
Nombre moyen pondéré d'actions	10 168 674	10 098 410
RPA (€)	1,41	1,08
Résultat dilué par action	1,39	1,07

Pour le principe de ce calcul voir la note 3.19.

Le numérateur utilisé s'élève à K€ 14 336 pour le résultat par action et pour le résultat dilué par action, il correspond au résultat attribuable aux actionnaires de la société-mère de l'exercice 2010.

Le nombre moyen pondéré utilisé au dénominateur est de 10 168 674 actions pour le résultat par action et de 10 320 378 pour le résultat dilué par action. La différence de 161 392 provient de l'impact potentiel de l'exercice d'options de souscriptions pour 82 522 et de BCE pour 78 870 (cf. note 6.3).

Au 31/12/2010, 943 945 bons de souscriptions d'actions remboursables (BSAR) et 96 486 options de souscriptions d'actions n'ont pas d'effet dilutif puisqu'ils ne sont pas « dans la monnaie ».

5.11 Participations ne donnant pas le contrôle (Intérêts minoritaires)

Les intérêts minoritaires correspondent essentiellement à la part des minoritaires dans Devoteam Middle East (détenue à 76%), Teligent (détenue à 75%) et Devoteam Italie (détenue à 20%).

La variation des intérêts minoritaires sur l'exercice provient essentiellement de la constatation du résultat minoritaire de l'année pour K€ 1 274 diminué d'une distribution de dividendes aux minoritaires de Teligent pour K€ 499 et de Devoteam Italie pour K€ 240.

5.12 Emprunts et dettes financières

En Milliers d'euros	31 décembre 2010	Part à moins d'1an	Dont de 1 à 5 ans	Dont part à + 5 ans
OBSAR	36 690	18 567	18 123	-
Emprunts auprès des établissements de crédit	264	38	226	-
Dettes de location financement	7 909	1 403	3 784	2 723
Concours bancaires courants	5 191	5 191	-	-
Total emprunts et dettes financières	50 055	25 200	22 132	2 723

En 2010, la première des trois tranches remboursement de l'OBSAR pour K€ 18 567 a été effectuée. Les prochaines échéances auront lieu en novembre 2011 et 2012.

En Milliers d'euros	31 décembre 2009	Part à moins d'1an	Dont de 1 à 5 ans	Dont part à + 5 ans
OBSAR	54 638	18 567	36 071	-
Emprunts auprès des établissements de crédit	407	126	281	-
Dettes de location financement	3 222	571	1 620	1 031
Concours bancaires courants	3 811	3 811	-	-
Total emprunts et dettes financières	62 078	23 076	37 972	1 031

1) Emprunt Obligataire :

Le 3 novembre 2006, le groupe Devoteam a émis des Obligations à Bons de Souscriptions d'Actions Remboursables (OBSAR) qui ont fait l'objet d'une note d'opération visée par l'AMF sous le n°06-321 du 25 septembre 2006. Elles ont été initialement souscrites par plusieurs banques par le biais de contrats incluant des clauses conventionnelles dites de défaut, pour lesquelles les critères sont appréciés lors de la clôture annuelle.

Les tableaux ci-dessous présentent les ratios exigés par le contrat OBSAR :

Ratio Dette Nette Consolidée / Fonds Propres Consolidés	Date
Ratio < 1,5	Jusqu'au 31/12/2010
Ratio < 1	Jusqu'au 3/11/2012

Ratio Dette Nette Consolidée / EBITDA consolidé	Date
Ratio < 3,5	Jusqu'au 31/12/2009
Ratio < 3	Jusqu'au 3/11/2012

La Dette Nette Consolidée correspond à la somme :

- du capital restant dû des emprunts et dettes financières du groupe et autres dettes assimilées, incluant le capital résiduel des contrats de location financement,
- des concours bancaires courants du groupe,
- des effets escomptés non échus, des cessions de créances « loi DAILLY » ou de toutes autres formes de cession ou mobilisation du poste client n'étant pas stipulées sans recours.

Moins

- le montant des disponibilités du groupe et
- le montant des avoirs en caisse et des valeurs mobilières de placement, sous la forme de fonds communs de placement à court ou moyen terme, de billets de trésorerie ou d'obligations ou bien encore toute autre forme d'instruments financiers de placement de trésorerie équivalente.

Les Fonds Propres Consolidés correspondent à la somme :

- du capital, de la prime d'émission, des réserves consolidées, des réserves indisponibles, des réserves de réévaluation, des reports à nouveau, du résultat consolidé, des subventions d'investissement, des écarts d'évaluation et des intérêts minoritaires, déduction faite de l'auto détention et de l'autocontrôle.

L'EBITDA consolidé correspond au Résultat Opérationnel Courant du groupe augmenté des dotations (nettes des reprises) aux amortissements et provisions.

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

Les caractéristiques de cet emprunt obligataire sont les suivantes :

	Emprunt Obligataire 03/11/2006
Nombre d'obligations émises	944 105
Valeur nominale en euro / Prix d'émission (en €)	59
Prix d'émission (en €)	59
Montant total de l'émission en valeur nominale, en novembre 2006 (en €)	55 702 195
Taux d'intérêt facial (paiement trimestriel à terme échu)	Euribor 3 mois + 0,07%
Nombre d'obligations remboursées au cours de l'exercice	314 702
Nombre d'obligations restant à rembourser au 31 décembre 2010	629 403
Date prévue de remboursement des deux tranches résiduelles	le 03/11 des exercices 2011 et 2012

En tenant compte des frais de montage, le taux d'intérêt effectif de cet emprunt est de 4,68 %.

Les obligations émises ont été admises sur le marché Eurolist d'Euronext Paris SA à compter de leur émission.

Le risque de taux lié à la variation de l'Euribor 3 mois est géré par la Direction Financière du groupe en liaison avec les principaux établissements bancaires partenaires. Une couverture de taux a été mise en place début 2007.

Les caractéristiques des BSAR sont les suivantes :

	Bons de Souscriptions d'actions remboursables 03/11/2006
Nombre de bons attachés à l'émission de l'emprunt obligataire	944 105
Prix d'exercice (en €)	36
Date de péremption des bons	03/11/2012
Nombre de bons exercés au cours de l'exercice	0
Nombre de bons en circulation au 31 décembre 2010	943 945
Augmentation de capital potentielle en nombre d'actions	943 945
Augmentation de capital potentielle en valeur nominale (en €)	141 592

A chaque obligation est attaché un BSAR. Ces BSAR sont librement cessibles de gré à gré dès leur émission. Toutefois ils ne sont devenus négociables sur le marché Eurolist d'Euronext Paris SA qu'à compter du 5 novembre 2007.

Conformément à la note d'opération ci-dessus référencée, les établissements bancaires ayant souscrit à l'opération ont cédé les BSAR aux principaux cédants de DPS (les principaux actionnaires) au prix convenu de 1,10 €. Ces BSAR ont ensuite été proposés au même prix à moins de cent cadres et mandataires sociaux du groupe Devoteam.

2) Contrats de location financement :

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

En milliers d'euros	31 décembre 2010			31 décembre 2009		
	Paiements Minimaux	Intérêts	Principal	Paiements Minimaux	Intérêts	Principal
Part à moins d'un an	1 708	305	1 403	698	127	571
Part de 1 à 5 ans	4 511	728	3 784	1 889	269	1 620
Part à plus de 5 ans	3 013	290	2 723	1 141	110	1 031

Les caractéristiques des contrats de locations financement sont les suivantes :

En milliers d'euros	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Valeur nette des biens en location financement	7 971	2 954
Valeur totale des paiements minimaux futurs	9 232	4 009
Valeur actualisée des paiements minimaux futurs	8 134	3 435

L'augmentation entre 2009 et 2010 provient essentiellement de la constatation d'un ensemble immobilier en location financement à usage de bureau pour le « Data Center » de Castres

5.13 Provisions

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

En milliers d'euros	Au 31/12/2009	Variation de périmètre	Dotation	Reprise		Autres variations*	Au 31/12/2010
				Utilisée	Non utilisée		
Provisions - non courant	5 027	364	1 042	(208)	-	(1 700)	4 525
Provisions – courant	7 473	788	3 877	(7 124)	(608)	1 797	6 202
Provisions pour pensions et retraites – non courant	1 838	230	453	(87)	-	42	2 477
Total	14 338	1 382	5 372	(7 419)	(608)	139	13 204

(*) Inclut principalement les écarts actuariels et les reclassements courant/non courant des provisions restructurations et litiges salariaux.

Provisions courantes et non courantes (hors engagements retraites):

Les provisions s'élèvent à K€ 10 727 (contre K€7 12500 en 2009) et se décomposent comme suit :

- des provisions pour restructuration pour K€ 5 252 (dont K€ 3 429 lié à des locaux inutilisés et K€ 1 823 lié essentiellement à des coûts de réduction des effectifs). Ces provisions concernent principalement les entités Danet Allemagne pour K€ 2 612, les entités Françaises pour K€ 1 083 et Devoteam Belgique pour K€ 574,
- des provisions pour litiges salariaux pour K€ 2 606 essentiellement constituées en France (K€ 1 870), en Belgique (K€ 548) et en Allemagne (K€ 109),
- des provisions pour risques et charges diverses pour K€ 2 869 essentiellement constituées en France (K€ 871), en Allemagne (K€ 1 012) et en Belgique (K€ 268). Elles couvrent des risques divers tels que les provisions pour garanties données aux clients et des litiges commerciaux.

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

Engagements de retraites :

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

Hypothèses de valorisation retenues

Hypothèses clés	2010	2009
Taux d'actualisation	4,5% à 5,25%	5% à 5,35%
Taux d'inflation	1,75% à 3%	2,50%
Taux de revalorisation moyen des salaires	0 à 2,5%	2,00%
Rendement attendu des actifs de régime	4,00%	4,00%

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

En 2010, les indices de référence utilisés pour la détermination des taux d'actualisation sont identiques à ceux utilisés les années précédentes.

1) Variation de la valeur actualisée de l'obligation

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2010			Au 31 décembre 2009		
	France	Etranger	Total	France	Etranger	Total
Valeur actuelle des prestations pour						
A l'ouverture de l'exercice	1 838	1 756	3 594	1 824	5 502	7 325
Coûts des services rendus	268	73	341	249	187	436
Coût financier	92	161	252	100	271	372
Prestations servies sur l'exercice	(56)	(179)	(236)	(53)	(247)	(300)
Contributions des participants	-	-	-			
Gains (pertes) actuarielles reconnues directement en capitaux propres	98	-	98	(283)	(115)	(398)
Variations de périmètre*	237	-	237		1 370	1 370
Autres variations**	-	-	0		(5 211)	(5 211)
A la clôture de l'exercice	2 477	1 810	4 286	1 838	1 756	3 594
Juste valeur des actifs de régime	-	(2 026)	(2 026)		(2 020)	(2 020)
Limitation actifs de régime (IAS 19.58b)	-	85	85		170	170
Passif comptabilisé au titre des prestations définies	2 477	(132)	2 345	1 838	(95)	1 744

* La ligne « variations de périmètre » correspond à l'intégration des effectifs Tieto au sein des entités Française.

** La ligne « autres variations » en 2009 correspond essentiellement à la liquidation du régime en Belgique.

L'engagement retraite du groupe (hors actif de régime) s'élève à K€ 4 286 (contre K€ 3 594 en 2009). Il concerne principalement les entités françaises pour K€ 2 477 et Allemandes pour K€ 1 224. La variation de l'exercice provient essentiellement de l'entrée de Tieto dans le périmètre pour K€ 237.

Le total des écarts actuariels cumulés constatés en capitaux propres au 31 décembre 2010 s'élève à K€ 2 516 contre K€ 2 613 au 31 décembre 2009.

2) Variation de la juste valeur des actifs de régime

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2010			Au 31 décembre 2009		
	France	Etranger	Total	France	Etranger	Total
A l'ouverture de l'exercice	-	2 020	2 020	-	3 623	3 623
Rendement attendu des actifs de régime	-	69	69	-	138	138
Contributions versées	-	116	116	-	395	395
Prestations servies sur l'exercice	-	(179)	(179)	-	(247)	(247)
Ecart actuariel sur les actifs de régime	-	-	-	-	-	-
Variations de périmètre	-	-	-	-	1 570	1 570
Autres variations*	-	-	-	-	(3 459)	(3 459)
A la clôture de l'exercice	-	2 026	2 026	-	2 020	2 020

* La ligne « autres variations » en 2009 correspond essentiellement à la liquidation du régime en Belgique.

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

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

Charges comptabilisées :

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2010			Au 31 décembre 2009		
	France	Etranger	Total	France	Etranger	Total
Coût des services rendus pendant l'exercice	(268)	(73)	(341)	(250)	(187)	(437)
Coût financier	(92)	(161)	(252)	(100)	(271)	(371)
Rendement attendu des actifs de régime	-	69	69	-	138	138
Prestations servies sur l'exercice	(56)	-	(56)	(53)	-	(53)
Total	(416)	(165)	(580)	(403)	(320)	(723)

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

Les estimations de contributions sur l'exercice 2011 sont les suivantes :

En milliers d'euros	Estimations 2011		
	France	Etranger	Total
Coût des services rendus pendant l'exercice	(300)	(63)	(363)
Coût financier	(120)	(85)	(205)
Rendement attendu des actifs de régime	-	73	73
Prestations servies sur l'exercice	(12)	(39)	(51)
Total	(431)	(114)	(545)

3) Données historiques

En milliers d'euros	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Valeur actualisée de l'obligation	4 286	3 593	7 332	2 522	1 465	2 152
Juste valeur des actifs du régime	2 026	2 020	3 623	-	-	-
Déficit du régime	2 260	1 573	3 709	2 522	1 465	2 152
Ajustements liés à l'expérience relatifs aux passifs du régime	(97)	398	467	589	1 222	21
Ajustements liés à l'expérience relatifs aux actifs du régime	-	-	(84)	-	-	-

Note 6 - Informations relatives au compte de résultat

6.1 Information comparative

L'impact sur les états financiers des acquisitions réalisées en 2010 et en 2009 est présenté en note 4.2.

Selon l'instruction n°2007-05 du 2 octobre 2007 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 2010.

6.2 Secteurs opérationnels

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

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

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

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

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

En milliers d'euros	Technology Consulting		Business Consulting		Total consolidé	
	31 décembre 2010	31 décembre 2009	31 décembre 2010	31 décembre 2009	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Group contribution*	410 063	378 785	84 902	80 755	494 965	459 541
Amortissement des immobilisations corporelles/incorporelles	4 426	3 973	621	585	5 047	4 558
Marge d'exploitation*	24 723	22 799	4 838	5 680	29 561	28 479
Résultat opérationnel	21 392	15 297	4 838	4 981	26 231	20 278

* Cf. définition en note 3.18 des états financiers

Résultat financier	(1 707)	(2 535)
Résultat sociétés mises en équivalence	(642)	29
Charge d'impôt	(8 272)	(5 843)
Résultat net	15 610	11 928

En milliers d'euros	Technology Consulting		Business Consulting		Total consolidé	
	31 décembre 2010	31 décembre 2009	31 décembre 2010	31 décembre 2009	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Actifs sectoriels*	255 647	277 960	63 952	54 372	319 599	332 332

Autres actifs non affectés**	40 875	32 021
Total des actifs consolidés	360 475	364 353

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

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

Informations par zones géographiques

En milliers d'euros	France		Etranger		Total consolidé	
	31 décembre 2010	31 décembre 2009	31 décembre 2010	31 décembre 2009	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Chiffre d'affaires clients externes	226 990	221 760	267 975	237 781	494 965	459 541
Actifs non courants	28 804	26 323	84 708	73 826	113 512	100 148

Clients importants

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

6.3 Charges de personnel et rémunération fondée sur des actions

Des options de souscription d'actions ainsi que des bons de souscription de parts de créateurs d'entreprise (BCE) ont été attribués aux salariés du groupe. Au 31 décembre 2010, respectivement 319 476 options de souscription, 100 000 options d'achat et 267 400 BCE sont en circulation.

Dans le cadre du rapprochement avec Devoteam Consulting, Devoteam s'est engagé à assurer la liquidité des options et BCE de Devoteam Consulting selon une parité de 47 actions Devoteam Consulting contre 14 actions Devoteam. Les options résiduelles sur Devoteam Consulting représentent un engagement potentiel de 2 473 actions Devoteam au 31 décembre 2010.

Au 31 décembre 2010, des options de souscription, d'achat ou BCE correspondant à 590 390 actions Devoteam sont "dans la monnaie" à des prix d'exercice compris entre 5,00 Euros et 12,00 Euros.

L'impact des plans de stock options classé entre la marge d'exploitation et le résultat opérationnel courant au 31 décembre 2010 s'élève à K€ (185), contre K€ (173) concernant l'exercice 2009.

En fonction des paramètres de calcul utilisés dans la détermination de la juste valeur, le montant global restant à amortir entre 2011 et 2015, au titre des attributions entrant dans le champ d'application de la norme IFRS2 s'élève à K€ (309).

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

	2010		2009	
	Nombres d'options	Prix moyen d'exercice	Nombres d'options	Prix moyen d'exercice
Nombres d'actions pouvant être souscrites en début de l'exercice	746 328	10,9	329 999	12,4
Nombres d'options annulées durant l'exercice	60 578	10,4	53 075	12,3
Nombres d'options exercées durant l'exercice	48 874	5,9	130 596	9,8
Nombres d'options émises durant l'exercice	50 000	20,0	600 000	12,0
Nombres d'actions pouvant être souscrites en fin de l'exercice	686 876	13,7	746 328	10,9

Le prix moyen pondéré des actions à la date d'exercice des options s'est élevé à 18,20 euros en 2010.

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

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

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

Plan émis en 2009

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

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

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

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

Caractéristiques du plan d'options émis en 2010

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

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

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

Modèle de valorisation :

En fonction des paramètres de calcul utilisés dans la détermination de la juste valeur selon la méthode de « *Black & Scholes* », le montant global restant à amortir entre 2011 et 2015 au titre des attributions rentrant dans le champ d'application de la norme *IFRS2* s'élève à K€(84).

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

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

Modalités relatives à la condition de performance :

- Performance dite de marché :

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

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

En fonction de la méthode et des paramètres de calcul utilisés (détaillés ci-dessus), et sur la base d'une hypothèse de taux de rotation du personnel concerné, la charge reconnue au 31 décembre 2010 sur la ligne « Rémunérations fondées sur des actions » du compte de résultat s'élève à K€ 185 (contre K€ 173 en 2009).

Le récapitulatif des plans d'options en cours en 2010 et 2009 est décrit ci-dessous :

Date du plan	Attribué	Nombre d'options en circulation au 31/12/2010	Nombre d'options en circulation au 31/12/2009	Prix d'exercice	1ère date d'exercice	Date d'expiration	Taux zéro coupon
01/09/2003	532 950	0	52 122	5	01/01/2005	01/09/2010	5%
12/09/2003	14 566	0	1 239	6,95	17/10/2003	12/09/2010	5%
09/01/2004	40 000	8 050	21 467	8,2	09/01/2007	09/01/2011	4%
11/01/2006	121 500	81 045	81 045	20,2	11/01/2008	11/01/2013	3,11%
22/02/2006*	20 000	15 441	18 085	22,5	11/01/2008	10/01/2013	3,11%
13/05/2009	600 000	532 340	572 370	12	13/05/2011	12/05/2016	1,29%
01/10/2010	50 000	50 000	0	20	01/10/2012	30/09/2017	2,30%
TOTAL	1 379 016	686 876	746 328				

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

Le détail des charges de personnel se décompose comme suit:

En milliers d'euros	31/12/2010	31/12/2009
Salaires et traitements	(228 184)	(220 601)
Charges Sociales	(65 892)	(64 885)
Charges d'indemnités de départ à la retraite	(351)	(467)
Participation des salariés	(344)	(219)
TOTAL	(294 772)	(286 171)

La charge de participation au titre des exercices 2010 et 2009 concerne la société Devoteam Outsourcing.

6.4 Autres charges et produits opérationnels

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

En milliers d'euros					
Autres charges opérationnelles	31 décembre 2010	31 décembre 2009	Autres produits opérationnels	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Coûts de restructuration	(5 551)	(6 932)		-	-
Valeurs nettes des immobilisations cédées	(502)	(971)	Produit sur cession d'immobilisation	147	985
Pertes de valeurs des goodwill (*)	(1 554)	-		-	-
Correction de Badwill	-	-	Profit résultant des acquisitions (**)	4 531	-
Versement initial du Plan à cotisation définies Belgique	(57)	(2 108)	Liquidation du Plan de retraite Belgique	-	2 069
Frais d'acquisition de titres (***)	(116)		Révaluation à la juste valeur du capital précédemment acquis	322	-
Divers	(34)	(11)	Divers	101	32
Total	(7 814)	(10 021)	Total	5 101	3 086

(*) Correspondent aux pertes de valeur des goodwill cf. note 5.1

(**) Correspond au profit résultant de l'acquisition de Tieto cf. note 4.2

(***) Correspond aux frais d'acquisition dont 85K€ de Tieto cf. note 4.2

Les charges et provisions pour restructuration concernent principalement les entités Françaises pour K€ 2 292, Devoteam Danet Allemagne pour K€ 1 360, Devoteam Belgique pour K€ 861, Devoteam UK pour 438 et Devoteam AuSystems Italie pour K€ 300. Elles sont liées à la restructuration d'activités récemment acquises dans le cas de Danet en Allemagne ou à l'adaptation des ressources aux effets de la crise économique pour les autres entités.

La nature de ces coûts correspond à des charges de personnel à hauteur de K€ 4 225 et à des charges de rationalisation des locaux à hauteur de K€ 1 326.

Les pertes de valeur sur les goodwill concernent les UGT Devoteam AuSystems Italie pour K€ (771), Devoteam Maroc pour K€ (503) et Devoteam Turquie pour K€ (272).

6.5 Charges et produits financiers

Au 31 décembre 2010, les principaux composants des charges et produits financiers sont les suivants :

<i>En milliers d'euros</i>					
Charges financières :	31 décembre 2010	31 décembre 2009	Produits financiers :	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Différence négative de change	(1 427)	(1 560)	Différence positive de change	1 907	1 341
Intérêts sur emprunt obligataire évalués au taux d'intérêt effectif	(1 072)	(940)	Intérêts sur emprunt obligataire évalués au taux d'intérêt effectif	-	307
Charges sur la couverture de taux	(1 373)	(1 227)	Revenus sur la couverture de taux	-	80
Variation de la juste valeur du dérivé de couverture de taux	-	(554)	Variation de la juste valeur du dérivé de couverture de taux	17	-
Passifs évalués à la juste valeur par le résultat (trading)	(755)	-	Actifs évalués à la juste valeur par le résultat (trading)	200	199
Moins value sur actifs évalués à la juste valeur par le résultat (option de la juste valeur)	-	-	Plus value sur actifs évalués à la juste valeur par le résultat (option de la juste valeur)	1 354	1 192
Intérêts sur contrat de location financement au taux d'intérêt effectif	(289)	(99)		-	-
Actualisation des dettes long terme	(335)	(132)		-	-
Actualisation des droits acquis sur engagements de retraite	(82)	(216)		-	-
Provisions sur actifs financiers (1)	-	(976)		-	-
Autres intérêts et charges assimilées	(383)	(228)	Produit d'intérêt	312	500
Autres charges financières	(123)	(328)	Autres produits financiers	342	106
Total	(5 839)	(6 259)	Total	4 132	3 725

(1) Correspond à la dépréciation partielle de la créance sur la société Exaprobe avant sa consolidation par intégration globale.

Le résultat financier de l'année est en amélioration de K€ 828 par rapport à 2009. Les impacts des événements significatifs sont décrits ci-dessous :

- Les évolutions des cours de change 2010 ont eu un effet positif de K€ 700 sur le résultat financier du groupe,
- La progression relative des taux courts en 2010 a permis une certaine stabilité de la rémunération d'une partie de ses placements. En effet, la rémunération de ses placements ressort à K€ 1 746 en 2010 contre K€ 1 891 en 2009, alors même que la position moyenne du groupe est en baisse par rapport à 2009,
- De la même manière, on constate une stabilité de la charge financière composée essentiellement de l'OBSAR (y compris les effets de sa couverture) à taux variable indexée sur l'Euribor 3 mois pour K€ 2 428 en 2010 contre K€ 2 334 en 2009,
- la dépréciation partielle de la créance en compte courant d'Exaprobe au 1er semestre 2009 a pesé pour K€ 976 sur le résultat financier,
- Impact de la valorisation des options d'achat « calls » et les options de vente « put » préalable à la prise de contrôle de Wola Info, répondant à la définition de dérivé au sens d'IAS 39, pour respectivement K€ 120 et K€ (615).

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

<i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Charges d'intérêt sur opérations de financement au taux effectif	(1 743)	(960)
Résultat des couvertures de taux sur endettement financier brut	(1 356)	(1 702)
Coût de l'endettement financier brut	(3 099)	(2 662)
Produits d'intérêt générés par la trésorerie et équivalents de trésorerie	392	699
Plus value sur actifs évalués à la juste valeur par le résultat*	1 354	1 192
Coût de l'endettement financier net	(1 353)	(771)

* Plus value latente sur contrat de capitalisation classé en autres actifs financiers courants, évalués à la juste valeur par le résultat (option de juste valeur) et utilisé par le groupe pour ses placements d'excédents de trésorerie (cf. note 5.7)

Eléments de change reconnus en autres éléments du résultat global :

<i>En milliers d'euros</i>	2010	2009
Gains sur actif disponible à la vente	-	-
Ecart de change	1 387	881
Total	1 387	881
Reconnu en Réserves consolidées		
Reconnu en Réserves de conversion	1 387	881

6.6 Charge d'impôt sur le résultat

6.6.1 Décomposition par nature d'impôt

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

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

La décomposition par nature d'impôts est la suivante :

<i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Impôt courant	(8 992)	(5 557)
Variation d'impôts différés	720	(286)
Total	(8 272)	(5 843)

Charge d'impôt différé :

<i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Indemnités de départ à la retraite	122	6
Provisions diverses	215	(414)
Autres différences temporelles	34	98
Reports déficitaires activés	341	(343)
Relations commerciales acquises	136	294
OBSAR	215	(106)
Actions propres – Provision	-	206
Dérivé de couverture de taux	(59)	191
Locations financement	96	72
Annulation de fonds de commerce	(425)	(666)
Autres	45	375
Total	720	(286)

La variation d'impôts différés résulte principalement :

- de l'activation de reports déficitaires pour K€ 341 en 2010. (En 2009 les reports déficitaires activés antérieurement avaient été consommés sur l'exercice K€ (343)).
- des provisions restructurations plus importantes que leurs utilisations en 2010 (K€ +215). En 2009, l'utilisation de provisions restructuration était plus importante que la constatation de nouvelles provisions chez Devoteam SA (K€ (414)).
- L'impôt différé sur l'annulation des fonds de commerce liés aux différentes acquisitions permet d'expliquer le reste des variations majeures de l'exercice.

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

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

<i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2010	31 décembre 2009**
Résultat net de l'ensemble consolidé	15 610	11 927
Charge d'impôt	8 272	5 843
Résultat avant impôt	23 882	17 771
Taux d'impôt applicable en France	34,43%	34,43%
Impôt théorique	8 223	6 118
Activation de report déficitaire précédemment non reconnu	(327)	(396)
Consommation des déficits fiscaux antérieurs non reconnus	(1 159)	(80)
Déficits créés sur l'exercice non reconnus	714	370
Différences permanentes et autres éléments	(236)	1 060
Impôt locaux complémentaires *	2 362	494
Différence de taux d'imposition entre pays	(1 304)	(1 724)
Impôt total calculé	8 272	5 843
Impôt enregistré	8 272	5 843

(*) Les impôts locaux complémentaires correspondent principalement à la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) considérée en impôt comme indiqué dans la note 2,5. Elle correspond également à l'IRAP, impôt Italien équivalent à celui de la CVAE Française.

(**) En présentation, l'exercice 2009 a été modifié : l'IRAP a été reclassé de la ligne « différence de taux d'imposition pays » à la ligne « impôts locaux complémentaires ».

Les principaux pays générant la différence de taux d'imposition sont le Moyen Orient pour K€ 129, les Pays-Bas pour K€ 221, le Danemark pour K€ 91, la Suisse pour K€ 71 et la Russie pour K€ 393.

Le taux effectif d'impôt facial reste stable à 34,6% en 2010 contre 32,9% en 2009.

6.6.3 Reclassement de la CVAE

Le groupe a procédé au reclassement de la CVAE (anciennement taxe professionnelle) de la ligne « impôts et taxes » incluse dans la marge d'exploitation à la ligne charge d'impôt.

Les effets de ce reclassement sur la marge d'exploitation et sur le taux d'impôt sont présentés ci-dessous :

<i>Poste</i>	<i>31 décembre 2010</i>	<i>31 décembre 2010 (retraité)*</i>	<i>31 décembre 2009</i>
Chiffre d'affaires net	494 965	494 965	459 541
Marge d'exploitation	29 561	26 829	28 479
En pourcentage	6,0%	5,4%	6,2%
Résultat avant impôt	23 882	21 150	17 772
Charge d'impôt	(8 272)	(5 540)	(5 843)
En pourcentage	35%	26%	33%
Résultat net	15 610	15 610	11 929

* CVAE reclassée dans la marge d'exploitation pour 2,7M€

Note 7 - Tableau des flux de trésorerie

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

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

7.1 Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles

Autres éléments sans effets sur la trésorerie

Ils correspondent principalement au profit résultant de l'acquisition de Tieto pour K€ (4 531) (cf. note 4.2), ainsi qu'aux effets de la valorisation du « Put » de Wola info pour la partie constatée au compte de résultat au 1^{er} semestre 2010 pour K€ 635 et la variation de la juste valeur de l'OBSAR au taux d'intérêts effectif pour K€ 623.

Variation du besoin en fonds de roulement (BFR)

La variation négative du « BFR » de K€ 4 170 s'explique essentiellement par un retour à la croissance du chiffre d'affaires et à une légère dégradation du délai de règlement clients sur certaines entités du groupe. En 2009, la variation positive du BFR de K€ 6 041 s'expliquait essentiellement par une amélioration du délai de règlement clients notamment en Belgique et en France. La gestion active du poste client reste cependant une préoccupation majeure du groupe puisque le délai de règlement moyen clients du groupe reste bien maîtrisé et ressort à 76 jours contre 78 jours en 2009. L'effet des variations de périmètre sur le « BFR » n'est pas significatif en 2010 (cf. note 4.2).

Intérêts versés

Ils restent stables et correspondent principalement aux intérêts versés sur l'Obsar à taux variable ainsi qu'aux intérêts versés sur l'instrument de couverture de l'Obsar.

Impôts payés

L'impôt payé reste stable mais inclus des effets qui se compensent à savoir :

- un remboursement d'impôt en 2010 sur l'intégration fiscale de la France pour 2,7M€ suite à un excédent d'acomptes payés en 2009 ;
- la prise en compte des décaissements de « CVAE » en France pour (2,4M€) antérieurement comptabilisé en variation du besoin en fonds de roulement.

7.2 Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement

Acquisitions et cessions d'actifs financiers :

La principale composante et variation nette de ces postes concerne les investissements du groupe, dans le cadre de la gestion de ses excédents de trésorerie, sur un contrat de capitalisation et compte à terme (cf. note 5.8) à hauteur d'un montant net investi de K€ 7 500 en 2010 contre K€ 20 000 en 2009.

Acquisitions de filiales sous déduction de la trésorerie acquise :

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

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

<i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Coût d'acquisition des entités acquises de l'exercice	8 678	14 839
Reprise de la dette auprès du principal actionnaire	500	2 686
Quote-part du coût d'acquisition non décaissé sur l'exercice	(1 395)	(179)
Coût décaissé des acquisitions de l'exercice	7 784	17 346
Trésorerie acquise	(3 311)	(7 958)
Sortie nette de trésorerie des entités acquises sur l'exercice	4 473	9 388
Acquisition d'intérêts minoritaires (*)		106
Paiement de compléments de prix sur acquisition antérieures	232	808
Total acquisition de filiales	4 705	10 302

(*) Les acquisitions d'intérêts minoritaires sont présentées, à partir de 2010, en flux de trésorerie liés aux activités de financement. Le comparatif de 2009 n'a pas été ajusté compte tenu du montant non significatif.

7.3 Flux de trésorerie liés aux activités de financement

La forte variation entre 2010 et 2009 s'explique principalement par les éléments suivants :

- le remboursement de la 1^{ère} tranche de l'OBSAR pour K€ 18 567 ;
- l'achat d'actions propres pour K€ 6 067 ;
- les acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle, antérieurement présentées en flux de trésorerie liés aux activités d'investissement sur la ligne « acquisition de filiales », pour K€ 3 714 (principalement le paiement du put sur les minoritaires de Devoteam Outsourcing pour K€ 2 888 et du rachat partiel des minoritaires de Wola et de sa filiale CRM pour K€ 812 (cf. note 4.2).

7.4 Effets de variations de change sur la trésorerie

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

<i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Norvège	135	1 188
Suisse	331	(81)
Russie	(83)	(77)
Royaume-Uni	94	20
Autres	199	41
Total	676	1 092

Note 8 - information sur la gestion des risques financiers

8.1 Politique de gestion des risques financiers

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

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

Risque de crédit

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

Créances clients :

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

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

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

Suite à la détérioration des conditions économiques au cours de l'année 2009, le groupe a resserré son suivi des créances clients. Cependant, et en raison de la qualité de son portefeuille client, le groupe n'a pas constaté d'augmentation significative de ses impayés.

Investissements des excédents de trésorerie

Le groupe limite son exposition au risque de crédit en n'investissant ses fonds uniquement qu'en dépôts bancaires à capital garanti et en OPCVM monétaires réguliers émis par des contreparties bancaires de premier rang, ainsi que sur des contrats de capitalisation à capital garanti émis auprès d'assureur de premier rang. La liquidité de ces supports n'est pas remise en jeu au 31 décembre 2010.

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. 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.

A la date de clôture, le groupe ne présente pas de risque de liquidité puisque la trésorerie brute (hors découvert bancaire et incluant les placements financiers immédiatement mobilisables tels que décrit à la note 5.7) s'élève à 75 M€ et excède la dette financière de 50 M€.

D'autre part le groupe maintient des lignes de crédits bancaires, qui peuvent être utilisées pour faire face à des besoins de financement à court terme, pour un montant total de 24,0 M€ dont 19,4 M€ sont inutilisées à la clôture.

Les ratios exigés par le contrat OBSAR sont détaillés en note 5.12.

Risque de marché

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

Risque de change

L'activité du groupe est majoritairement réalisée en zone « devise euro » (75% de son chiffre d'affaires en 2010). D'autre part le marché de chaque entité du groupe est plutôt local ce qui signifie que le chiffre d'affaires et les coûts sont libellés essentiellement dans la même monnaie.

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

Les principales devises, autres que l'Euro, sont respectivement le NOK, le GBP et le DKK, chacune représentant entre 4% et 6% des ventes du groupe.

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

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

Risque de taux d'intérêt

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

La gestion du risque de taux concerne principalement l'OBSAR émise à taux variable en 2006 dont les caractéristiques sont décrites à la note 5.12.

Le groupe a mis en place une couverture de taux dont les caractéristiques sont décrites à la note 8.3.4.

Risque sur actions propres

Le groupe détient moins de 5% de ses propres actions. Celles-ci sont destinées principalement à financer sa croissance externe et à couvrir des plans d'options d'achats offerts aux salariés. Le résultat du groupe n'est pas sensible aux variations de cours de l'action dans la mesure où ces variations s'imputent directement sur les capitaux propres du groupe.

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

Gestion du capital

Stock Options

Devoteam a toujours promu la participation de ses collaborateurs au capital de la société, et ce notamment dans le cadre d'attribution de plan d'options. Au 31 décembre 2010, les salariés, anciens salariés et directeurs de filiales détiennent 5,7% du capital (soit 604 974 actions). La dilution potentielle totale issue des options de souscription et des bons de souscription de parts de créateurs d'entreprises (BCE) de Devoteam au 31 décembre 2010 est de 586 876 actions, soit 5,6% du capital à cette date.

Rachats d'actions

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

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

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

8.2 Importance des instruments financiers dans la performance du groupe

8.2.1 Présentation des instruments financiers par catégories

Le tableau ci-dessous donne la répartition par catégorie comptable des actifs et passifs financiers ainsi que la valeur de marché (ou juste valeur). Ce tableau n'inclut pas les actifs et passifs non financiers en particulier les goodwill, les immobilisations, les titres mis en équivalence, les impôts différés ainsi que les provisions.

En milliers d'euros	Note	Actifs évalués à la juste valeur par le résultat (trading)	Actifs évalués à la juste valeur par le résultat (Option de JV)	Prêts et créances	Actifs disponibles à la vente	Passifs au coût amorti	Passifs évalués à la juste valeur par le résultat	Total de la valeur nette comptable	Juste valeur
Dépôts et cautionnements	5.4	-	-	2 665	-	-	-	2 665	2 665
Titres de participation non consolidées	5.4	-	-	-	66	-	-	66	66
Actif de couverture de taux	5.4	-	-	-	-	-	-	-	-
Prêts	5.4	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres actifs financiers	5.5	-	944	285	-	-	-	1 229	1 229
Actifs financiers non courants		-	944	2 950	66	-	-	3 960	3 960
Créances clients	5.7	-	-	156 091	-	-	-	156 091	156 091
Autres créances	5.7	-	-	15 065	-	-	-	15 065	15 065
Autres actifs financiers	5.8	-	40 875	699	-	-	-	41 574	41 574
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5.8	-	-	34 232	-	-	-	34 232	34 232
Actifs financiers courants		-	40 875	206 087	-	-	-	246 962	246 962
Total actifs financiers		-	41 819	209 038	66	-	-	250 923	250 923
OBSAR	5.12	-	-	-	-	18 123	-	18 123	18 123
Emprunts bancaires	5.12	-	-	-	-	226	-	226	226
Contrat de location financement	5.12	-	-	-	-	6 506	-	6 506	6 506
Put minoritaires	5.6	-	-	-	-	3 192	-	3 192	3 192
Autres passifs financiers non courants	5.6	-	-	-	-	2 040	-	2 040	2 040
Passifs financiers non courants		-	-	-	-	30 087	-	30 087	30 087
OBSAR	5.12	-	-	-	-	18 567	-	18 567	18 567
Emprunts bancaires et concours bancaires courants	5.12	-	-	-	-	5 229	-	5 229	5 229
Contrat de location financement	5.12	-	-	-	-	1 403	-	1 403	1 403
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	5.7	-	-	-	-	43 649	-	43 649	43 649
Dettes fiscales et sociales	5.7	-	-	-	-	82 132	-	82 132	82 132
Passif de couverture de taux	5.7	-	-	-	-	-	1 356	1 356	1 356
Autres dettes	5.7	-	-	-	-	31 154	-	31 154	31 154
Passifs financiers courants		-	-	-	-	182 135	1 356	183 491	183 491
Total passifs financiers		-	-	-	-	212 222	1 356	213 578	213 578

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.

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

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

<i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Produits sur actifs financiers à la juste valeur (trading)	217	279
Produits sur actifs financiers à la juste valeur sur option	1 354	1 192
Produits sur prêts et créances	2 561	2 254
Produits sur actifs disponible à la vente	-	-
Produits sur actifs disponible à la vente transférés des capitaux propres	-	-
Total produits financiers	4 132	3 725
Charges sur passifs financiers à la juste valeur	2 128	1 782
Charges sur passifs financiers au coût amorti	3 711	3 502
Charges sur actifs disponible à la vente	-	976
Total charges financières	5 839	6 259
Résultat financier	(1 707)	(2 535)

8.3 Exposition du groupe aux risques financiers

8.3.1 Risque de crédit

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

<i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Dépôts et cautionnements	2 665	898
Titres de participation non consolidées	66	31
Prêts	-	1 121
Autres actifs long terme	1 229	323
Créances clients	156 091	145 498
Autres créances	15 065	17 714
Autres actifs financiers	41 574	32 972
Trésorerie et équivalents de trésorerie	34 232	68 020
Total	250 923	266 576

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

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

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

Créances clients <i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2010		31 décembre 2009	
	Brut	Provision	Brut	Provision
Non échues et factures à émettre	132 638	615	131 042	219
Echues de moins d'un mois	12 155	51	7 492	22
Echues de 1 à 3 mois	6 292	22	3 350	102
Echues de 3 à 6 mois	4 011	148	2 657	269
Echues de plus de 6 mois	2 554	724	2 095	527
Total	157 651	1 560	146 636	1 138

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

<i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2009	Variation de périmètre	Dotations	Reprise	Autres	Ecart de change	31 décembre 2010
Provision créances clients	1 138	691	272	(603)	47	14	1 560

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

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

<i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2010	31 décembre 2009
France	70 223	70 257
Etranger	87 428	76 379
Total	157 651	146 636

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 :

2010 (en K€)	Valeur nette comptable	Valeur contractuelle résiduelle	Six mois ou moins	Six à douze mois	De un à cinq ans	Plus de cinq ans
OBSAR (y compris intérêts courus)	36 690	37 756	207	18 774	18 775	-
Locations financières	7 909	9 232	854	854	4 511	3 013
Autres emprunts et dettes financières	264	264	38	-	226	-
Concours bancaires courants	5 191	5 191	5 191	-	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	43 649	43 649	43 649	-	-	-
Dettes fiscales et sociales	82 132	82 132	82 132	-	-	-
Autres dettes	37 742	37 883	31 585	956	5 342	-
Total	213 578	216 107	163 656	20 584	28 854	3 013

2009 (en K€)	Valeur nette comptable	Valeur contractuelle résiduelle	Six mois ou moins	Six à douze mois	De un à cinq ans	Plus de cinq ans
OBSAR (y compris intérêts courus)	54 639	56 581	220	18 787	37 574	-
Locations financières	3 222	3 728	349	349	1 889	1 141
Autres emprunts et dettes financières	280	280	280		-	-
Concours bancaires courants	3 811	3 811	3 811		-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	42 719	42 719	42 719		-	-
Dettes fiscales et sociales	78 176	78 176	78 176		-	-
Autres dettes	40 069	40 586	30 263	2 552	7 771	-
Total	222 915	225 881	155 818	21 688	47 234	1 141

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.

8.3.3 Risque de Change

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

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

Euro	Taux moyen		Taux clôture	
	2010	2009	2010	2009
NOK	8,01839	8,74811	7,8202	8,3282
DKK	7,44781	7,44693	7,4547	7,4418
GBP	0,85891	0,89169	0,85680	0,90000

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	2010		2009	
	+10%	-10%	+10%	-10%
Impact sur les capitaux propres	(727)	888	(890)	957
Impact sur le résultat	(47)	57	(299)	351

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	2010	2009
Taux variable		
Autres actifs financiers courants	3 072	8 501
Trésorerie et équivalents de trésorerie	34 232	68 020
OBSAR (1)	(36 690)	(54 638)
Concours bancaires	(5 191)	(3 811)
Exposition nette avant couverture	(4 577)	18 072
Taux fixe		
Autres actifs financiers courants	38 503	24 471
Locations financières	(7 909)	(3 222)
Autres dettes financières	(264)	(408)
Exposition nette avant couverture	30 329	20 841
Total exposition nette avant couverture	25 752	38 913

(1) Le swap de taux mis en place et décrit ci-dessous a pour effet de figer un taux fixe sur la dette.

La dette d'OBSAR fait l'objet d'une couverture de taux décrite ci-dessous.

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

En milliers d'euros	Devise	Taux d'intérêt	Maturité	31 décembre 2010		31 décembre 2009	
				Valeur d'origine	Valeur comptable	Valeur d'origine	Valeur comptable
OBSAR	EUR	E3M + 0,07%	2011 à 2012	55 702	36 690	55 702	54 638
Locations financières	EUR	2,8% à 5,78%	2009 et 2020	10 646	7 909	4 046	3 222
Concours bancaires	EUR	variable	court terme	5 152	5 152	3 200	3 200

Le principal risque de taux d'intérêt du groupe est constitué par l'émission en novembre 2006 de l'OBSAR dont les caractéristiques figurent à la note 5.12. L'OBSAR est indexée sur le taux Euribor 3 mois (E3M). A ce titre le groupe a mis en place une couverture de taux dont les caractéristiques figurent ci-dessous :

Le groupe a souscrit le 23 janvier 2007, auprès d'une banque de premier ordre, un contrat d'échange de taux dit « tunnel à prime nulle » portant sur un montant nominal de M€ 55,7 à échéance du 4 novembre 2010. Aux termes de ce contrat d'échange, Devoteam reçoit chaque trimestre Euribor 3 mois (E3M) et paie E3M si E3M est compris dans une fourchette entre 3,93% et 4,20% ou paie l'un de ces deux taux si l'E3M sort de ces bornes.

Le groupe a procédé, au cours du premier semestre 2009, à la restructuration de sa couverture de taux existante. Le tunnel à prime nulle existant « collar » a été remplacé, sans versement de soulte, par un swap taux variable/taux fixe de 3,63%, accompagné d'une prolongation de la durée de couverture de deux ans soit jusqu'au 5 novembre 2012, date de remboursement complet de l'OBSAR. Ce remplacement n'a pas remis en cause, en date de remplacement, l'éligibilité de l'instrument à la comptabilité de couverture. Le test d'efficacité réalisé par la suite a conduit le groupe à déqualifier cet instrument et à ne plus appliquer la comptabilité de couverture à titre prospectif à compter du 1er juillet 2009. Les variations de juste valeur de l'instrument depuis cette date (K€ 861 avant impôt) ainsi que l'amortissement de la réserve en autres éléments du résultat global (K€ - 844 avant impôt) sont comptabilisés au résultat financier.

La charge d'intérêt totale (avant couverture) de l'OBSAR calculée selon la méthode du taux d'intérêt effectif s'est élevée à K€ 1 072 pour l'année 2010 contre K€634 en 2009. Le flux net après couverture s'élève à K€ 2 444 en 2010 contre K€ 1 781 en 2009.

Une hausse ou une baisse instantanée de 1% (100 points de base) de l'E3M par rapport au dernier taux connu n'aurait pas d'impact significatif sur les résultats du groupe, le groupe étant swapé à taux fixe à 3,63% sur la totalité de sa dette OBSAR

Note 9 - Informations diverses

9.1 Ventilation de l'effectif

L'effectif de fin de période s'établit à 4 664 salariés, contre 4 437 pour l'exercice 2009, 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 2010	31 décembre 2009
Avantages du personnel à court terme	775	771
Avantages postérieurs à l'emploi	8	6
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
Autres avantages long terme	-	-
Paiements fondés sur des actions	-	85
Total	784	863

L'engagement de retraite des membres du Directoire s'élève à K€ 107 au 31 décembre 2010 contre K€ 83 au 31 décembre 2009

Les montants des jetons de présence versés en 2010 aux membres du conseil de surveillance se sont élevés à K€ 72 contre K€ 68 en 2009.

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 2010 et 2009 :

En milliers d'euros Valeurs comptabilisées	31 décembre 2010			31 décembre 2009		
	Entreprises associées *	Co-entreprises	Autres parties liées****	Entreprises associées *	Co-entreprises **	Autres parties liées***
Ventes aux parties liées	-	-	85	47	-	-
Achats auprès des parties liées	3	-	2 195	63	-	1 596
Dividendes et Autres Produits de participation	-	-	164	-	172	-
Intérêts et charges financières	16	-	-	-	-	-
Autres produits opérationnels	-	-	-	-	-	-
Créances sur les parties liées	-	-	492	-	-	395
Dettes envers les parties liées	-	-	550	-	15	691

* Concernent Exaprobe pour l'exercice 2009 et Wola Info SA pour la période de sa mise en équivalence sur le 3^{ème} trimestre 2010.

** Concernent Between Management Consultant détenue à 40%.

*** Concernent la SCI 73 rue Anatole France.

**** Concernent la SCI 73 rue Anatole France, Accytime et Between Management Consultant détenue à 40%.

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

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

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

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

9.3 Engagements hors bilan

9.3.1 Cautions données

Les principales cautions, avals et garanties donnés par le groupe en 2010 sont décrits ci-dessous :

En milliers d'euros	31 décembre 2010
Engagements donnés liés à l'exécution de contrats clients	1 517
Engagements donnés liés à la garantie d'encours fournisseurs	600
Engagements donnés liés à la garantie de paiement de baux commerciaux	1 090
Autres engagements donnés (*)	2 697
Total	5 904

* Dont K€ 2 437 de garanties hypothécaires prises par les établissements bancaires de Wola Info sur les immeubles de placement détenus.

9.3.2 Autres engagements

Fin 2009, dans le cadre de la signature d'un contrat d'outsourcing en Allemagne prévoyant la cession de droits incorporels (logiciel) et le transfert de personnel, le groupe a accordé un engagement d'achat de prestations pendant une durée d'un an. Cet engagement porte sur un montant résiduel maximum de K€ 72 en 2011. Dans le même temps, la cession des droits incorporels prévoit un complément de prix d'un montant maximal de K€ 600 basé sur les ventes de licences futures sur une durée de 5 ans. Ce complément de prix n'a pas été comptabilisé car ne pouvant être estimé de manière fiable et aucun complément de prix n'a été reçu en 2010.

9.3.3 Contrats de location simple :

Les loyers minima 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 2010	13 547	19 587	1 109
31 décembre 2009 (*)	12 292	18 785	4 215

* Les contrats de location simple engagent la société à payer des loyers minimum. Le recensement de ces paiements futurs minimums a été revu par rapport à l'information donnée dans les états financiers 2009, afin de prendre en compte la possibilité triennale de sortie anticipée des baux commerciaux non prise en compte au préalable, 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	262	342	0

Sur l'exercice 2010, le produit de sous-location s'est élevé à K€ 194 et la charge de location à K€ 8606.

9.4 Honoraires des Commissaires aux comptes

Le tableau ci-dessous détaille le montant des honoraires facturés par les commissaires aux comptes au titre des années 2010 et 2009 :

En milliers d'euros	KPMG				NSK			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Audit								
<i>Commissariat aux comptes & certification (individuels & consolidés)</i>								
Emetteur	105	172	26%	30%	65	103	70%	90%
Filiales intégrées globalement	283	362	70%	63%	28	12	30%	10%
<i>Autres diligences et prestations liées à la mission du commissaire aux comptes</i>								
Emetteur	0	0	0%	0%	0	0	0	0%
Filiales intégrées globalement	15	37	4%	7%	0	0	0	0%
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
Juridique, fiscal, social	0	0	0%	0%	0	0	0	0%
Autres	0	0	0%	0%	0	0	0	0%
Total	403	571	100%	100%	93	105	100%	100%

Note 10 - Evénement significatif postérieur au 31 décembre 2010

Néant

20.3 Vérification des informations financières historiques annuelles

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés - Exercice clos le 31 décembre 2010

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2010 sur :

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

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

1. Opinion sur les comptes consolidés

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

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

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les notes 2.5 et 6.6.3 aux états financiers qui exposent le changement de méthode de présentation suite à l'instauration de la Contribution Economique Territoriale (C.E.T.). A compter de l'exercice 2010, la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (composante de la C.E.T.) est reclassée de la rubrique « Charges opérationnelles courantes » vers la rubrique « Charge d'impôt sur le résultat » du compte de résultat. L'effet du reclassement est une augmentation de K€.2.732 de la marge d'exploitation et du résultat opérationnel au 31 décembre 2010 et une augmentation corrélative de la charge d'impôt.

2. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- La société procède systématiquement, au minimum une fois par an, à un test de dépréciation des goodwill et évalue également s'il existe un indice de perte de valeur des actifs à long terme, selon les modalités décrites dans la note 3.2.1. aux états financiers. Sur la base des éléments disponibles à ce jour et dans le contexte et conditions décrits en note 2.3 portant notamment sur la situation économique actuelle, nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ce test de dépréciation ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées, telles que décrites en note 5.1. Nous avons également vérifié que les notes 2.3, 3.2.1 et 5.1 aux états financiers donnent une information appropriée.

- Comme mentionné dans la première partie du présent rapport, les notes 2.5 et 6.6.3 aux états financiers exposent le changement de méthode de présentation intervenu au cours de l'exercice, suite à l'instauration de la Contribution Economique Territoriale (C.E.T.). Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre groupe, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables visées ci-dessus et de l'information donnée à ce titre dans les notes 2.5 et 6.6.3 aux états financiers et nous nous sommes assurés de leur correcte application.

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

3. Vérification spécifique

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

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

Les commissaires aux comptes

Paris La Défense, le 15 avril 2011

Paris, le 15 avril 2011

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

NSK Fiduciaire

Jean-Pierre Valensi
Associé

Jean-Marc Bordja
Associé

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 2010

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

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

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

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

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

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

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

Missions d'analyse de pays émergents en Europe de l'est et en Afrique du Nord et recherche d'acquisition ciblées

- **Personne concernée :**

Monsieur Bertrand de Bentzmann, membre du Conseil de Surveillance.

- **Nature et objet :**

Dans le cadre de la stratégie d'expansion du groupe, le directoire a souhaité confier à Monsieur Bertrand de Bentzmann des missions d'analyse de pays émergents en Europe de l'Est et en Afrique du nord et des missions de recherche d'acquisitions ciblées.

Le Conseil de Surveillance, qui s'est réuni le 7 mai 2010, a autorisé cette convention.

- **Modalités :**

L'autorisation est donnée pour une durée de 2 ans à compter de la date du Conseil de Surveillance du 7 mai 2010. Le nombre de missions est plafonné à quatre par an et les honoraires versés en contrepartie à Monsieur Bertrand de Bentzmann s'élèveront à €.10 000 HT par mission. Les frais de déplacement et de séjours peuvent être pris en charge sur présentation des justificatifs dans la limite de €.5 000 par mission.

Aucune mission n'a été réalisée au cours de l'exercice 2010.

Convention de prestations de services avec la société ACCYTIME (société de droit marocain)

- **Personnes concernées :**

Godefroy de Bentzmann et Stanislas de Bentzmann, co-présidents du directoire et actionnaires majoritaires de la société ACCYTIME.

- **Nature et objet :**

Une convention cadre a été conclue le 1er juillet 2010 pour une durée indéterminée entre votre société et la société ACCYTIME, visant à faire traiter un certain nombre de fonctions administratives de type « back office » par ACCYTIME pour le compte de votre société. Selon cette convention cadre, chaque type de prestation qui sera ainsi sous-traitée fera l'objet d'une convention d'application et d'une facturation individuelles.

Le conseil de Surveillance, qui s'est réuni le 7 mai 2010, a autorisé cette convention.

- Modalités :

Le taux journalier d'intervention est fixé à €. 115. Au titre de cette convention pour l'exercice 2010, la société ACCYTIME a facturé à votre société un montant total de €. 268 755 HT, se répartissant de la manière suivante :

- ADG (administration des ventes)	:	€. 228 390 HT
- GNF (gestion des notes de frais)	:	€. 35 535 HT
- RH (sourcing RH – base de données KARMA)	:	€. 3 680 HT
- DSI (Gestion de la flotte GSM)	:	€. 1 150 HT

Abandon par votre société du compte courant de la société Devoteam Services Maroc

- Personnes concernées :

Godefroy de Bentzmann co-président du directoire et représentant de la société Devoteam Services Maroc.

- Nature et objet :

Afin de reconstituer les capitaux propres de votre filiale Devoteam Services Maroc, le directoire a demandé au Conseil de Surveillance l'autorisation d'abandonner une partie du compte courant que votre société détenait dans les comptes de cette filiale.

Le Conseil de Surveillance qui s'est réuni le 5 novembre 2010, a autorisé cet abandon de créance, consenti sans clause de retour à meilleure fortune.

- Modalité :

L'abandon de ce compte courant s'élève à € 1 100 000.

Abandon par votre société du compte courant de la société Devoteam Pologne

- Personne concernée :

Godefroy de Bentzmann co-président du directoire et représentant de la société Devoteam Pologne.

- Nature et objet :

Afin de reconstituer les capitaux propres de votre filiale Devoteam Pologne, le directoire a demandé au Conseil de Surveillance l'autorisation d'abandonner une partie du compte courant que votre société détenait dans les comptes de cette filiale.

Le Conseil de Surveillance qui s'est réuni le 5 novembre 2010, a autorisé cet abandon de créance, consenti sans clause de retour à meilleure fortune.

- Modalité :

L'abandon de ce compte courant s'élève à €. 353 486,16.

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

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

Contrat de prestation de services avec la société « BON CONSEIL »

- Personne concernée :

Monsieur Michel Bon, Président du Conseil de Surveillance.

- Nature et objet :

Votre société confie à Monsieur Michel Bon par l'intermédiaire de sa société « BON CONSEIL » des études spécifiques sur les projets d'acquisition du groupe, une veille technologique et un appui opérationnel dans le domaine des Telecoms.

- Modalités :

Le taux journalier d'intervention est fixé à €. 2 000 HT avec un plafond d'engagement de dépenses à hauteur de €. 80 000 HT, plafond qui a été atteint et facturé sur l'exercice 2010.

Paris La Défense, le 15 avril 2010

Paris, le 15 avril 2010

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

NSK Fiduciaire

Jean-Pierre Valensi
Associé

Jean-Marc Bordja
Associé

20.4 Politique de distribution de dividendes

DEVOTEAM distribue un dividende depuis l'exercice 2004. L'évolution du dividende est présentée au § 2.1 du Rapport de Gestion.

20.5 Procédures judiciaires et d'arbitrage

Il n'existe pas 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 de la société et/ou du Groupe.

20.6 Changement significatif de la situation financière ou commerciale

Aucun changement significatif de la situation financière ou commerciale de la société n'est survenu depuis la clôture de l'exercice.

21 INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES

21.1 Capital social

Montant du capital souscrit

Nombre d'actions émises

Le capital de la société est fixé à la somme de 1 594 259,72€. Il est divisé en 10 524 660 actions de 0,15 € chacune, entièrement libérées et de même catégorie.

Capital autorisé non émis

Les délégations d'augmentation de capital votées en Assemblée Générale sont détaillées dans le Rapport de Gestion (§4.5).

Actions propres détenues par l'émetteur ou en son nom ou par ses filiales

Au 31 décembre 2010, la Société détenait 499 771 actions, soit 4,7% du capital pour une valeur d'achat et une valeur boursière de respectivement 8,4 et 9,8 millions d'euros.

Il n'y a pas de clause de convention prévoyant des conditions préférentielles de cession ou d'acquisition d'actions portant sur plus de 0,5% du capital ou des droits de vote.

Actions non représentatives du capital

Néant

Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription

Dilution potentielle du capital

La dilution potentielle totale issue des options de souscription et des bons de souscription de parts de créateurs d'entreprises (BCE) de DEVOTEAM au 31 décembre 2010 est de 586 876 actions, soit 5,6% du capital à cette date. Les caractéristiques des instruments financiers donnant accès à terme au capital à fin 2010 sont détaillées dans le Rapport de Gestion.

De plus, à la suite de l'émission d'OBSAR de novembre 2006, la dilution potentielle issue des Bons de Souscription d'Action Remboursable (BSAR) est de 943 945 actions, soit 9% du capital. Le prix d'exercice est de 36€ et l'échéance est le 02 novembre 2012 (plus d'informations à la note 5.12 des états financiers).

Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché au capital souscrit mais non libéré ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital

Les statuts ne soumettent les modifications du capital à aucune condition particulière. Ces modifications sont effectuées conformément à la loi.

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

Néant

Historique du capital social

Evolution du capital au cours des quatre dernières années

Date	Opération	Nombre d'actions émises	Nominal de l'augmentation de capital	Montants successifs du capital	Nombre cumulé d'actions	Nominal
10.03.06	Augmentation de capital (Exercice options & BCE)	153 251	22 987,65 €	1 469 701,07 €	9 694 269	0,15 €
15.09.06	Augmentation de capital (Exercice options & BCE)	109 640	16 446,00 €	1 486 147,07 €	9 803 909	0,15 €
15.10.06	Augmentation de capital (Exercice options & BCE)	14 827	2 224,05 €	1 488 371,12 €	9 818 736	0,15 €
09.03.07	Augmentation de capital (Exercice options & BCE)	25 323	3 798,45 €	1 492 169,57 €	9 844 059	0,15 €
12.03.08	Augmentation de capital (Exercice options, BSAR & BCE)	210 842	31 626,30 €	1 523 795,87 €	10 054 901	0,15 €
08.01.09	Augmentation de capital (Exercice options, BSAR & BCE)	107 178	16 076,70 €	1 539 872,57 €	10 162 079	0,15 €
08.03.10	Augmentation de capital (Exercice options, BSAR & BCE)	313 707	47 056,05€	1 586 928,62 €	10 475 786	0,15 €
28.02.11	Augmentation de capital (Exercice options, BSAR & BCE)	48 874	7 331,10€	1 594 259,72 €	10 524 660	0,15 €

21.2 Acte constitutif et statuts

Objet social (Article 2 des statuts)

La Société a pour objet, en France et dans tous pays :

- La prestation de services dans les domaines de l'informatique et des Télécommunications par tous les moyens.
- Pour réaliser cet objet, la Société pourra faire toutes opérations commerciales, industrielles, financières, mobilières et immobilières pouvant se rapporter directement ou indirectement ou être utiles à l'objet social, ou susceptibles d'en faciliter la réalisation.
- Elle pourra prendre sous toutes ces formes, tous intérêts et participations, dans toutes sociétés ou entreprises, françaises ou étrangères, ayant un objet similaire ou de nature à développer ses propres affaires.

Dispositions concernant les organes d'administration et de direction

Directoire (Article 14 des statuts)

Nombre de membres

La Société est dirigée par un Directoire composé de deux (2) à sept (7) membres au plus, personnes physiques, choisies parmi les actionnaires ou non, qui exerceront leurs fonctions sous le contrôle du Conseil de Surveillance.

Nomination - durée des fonctions - limite d'âge

Les membres du Directoire sont nommés pour une durée de quatre (4) ans par le Conseil de Surveillance, qui confère à l'un d'eux la qualité de Président. Ils sont rééligibles.

Si un membre du Conseil de Surveillance est nommé au Directoire, son mandat au Conseil de Surveillance prend fin dès son entrée en fonction.

Les fonctions d'un membre du Directoire prennent fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expirent lesdites fonctions.

En cas de vacances, le Conseil de Surveillance doit pourvoir au remplacement du poste vacant conformément aux dispositions légales.

A défaut, tout intéressé peut demander au Président du Tribunal de Commerce statuant en référé de procéder à cette nomination à titre provisoire. Le remplaçant ainsi nommé peut à tout moment être remplacé par le Conseil de Surveillance.

Les membres du Directoire peuvent être révoqués par l'Assemblée Générale sur proposition du Conseil de Surveillance.

Au cas où l'un des membres aurait conclu avec la société un contrat de travail, la révocation de membre du Directoire n'a pas pour effet de résilier ce contrat.

La limitation d'âge pour l'exercice des fonctions de membre du Directoire est fixée à soixante-cinq ans.

Pour l'application de cette disposition, la situation à prendre en considération est celle qui existe au jour de chacune des Assemblées Générales appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Délibérations

Les membres du Directoire se réunissent chaque fois que l'intérêt de la Société l'exige, sur convocation du Président ou de la moitié de ses membres, soit au siège social, soit en tout autre endroit indiqué dans l'avis de convocation.

Les convocations peuvent être faites par tous moyens, même verbalement.

Les Commissaires aux Comptes sont obligatoirement convoqués aux séances du Directoire au cours desquelles sont arrêtés les comptes annuels.

Un membre du Directoire ne peut se faire représenter aux séances du Directoire.

Pour la validité des délibérations, aucun quorum n'est requis. Les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents, chaque membre disposant d'une voix. En cas de partage des voix, la voix du Président n'est pas prépondérante.

Les délibérations du Directoire sont constatées par des procès-verbaux et les copies ou extraits sont délivrés et certifiés conformes, conformément à la loi.

Rémunération

Le mode et le montant de la rémunération de chacun des membres du Directoire sont fixés par le Conseil de Surveillance.

Pouvoirs

Le Directoire exerce ses pouvoirs collégalement. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, dans la limite de l'objet social, et sous réserve de ceux expressément attribués par la loi au Conseil de Surveillance et aux Assemblées Générales d'actionnaires.

A cet égard, conformément aux dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce, le Directoire devra demander l'autorisation du Conseil de Surveillance chaque fois qu'il cédera des immeubles par nature, qu'il cédera totalement ou partiellement des participations, qu'il constituera des sûretés, ou qu'il accordera le cautionnement, l'aval ou la garantie financière de la Société, et que ces opérations sortiront des limites de l'autorisation générale que le Conseil de Surveillance lui aura accordée en application des dispositions des articles 113 et 113-1 du décret du 23 mars 1967.

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

Le Président du Directoire représente la Société dans ses rapports avec les tiers. Le Conseil de Surveillance peut attribuer le même pouvoir de représentation à un ou plusieurs autres membres du Directoire, qui portent alors le titre de Directeur Général.

Conseil de Surveillance (Article 15 des statuts)

Composition

Le Conseil de Surveillance est composé de trois membres au moins et de vingt-quatre au plus.

Au cours de la vie sociale, les membres du Conseil de Surveillance sont nommés parmi les personnes physiques ou morales actionnaires, par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires, qui peut les révoquer à tout moment.

Une personne morale peut être nommée au Conseil de Surveillance ; lors de sa nomination, elle est tenue de désigner un représentant permanent qui est soumis aux mêmes conditions et obligations et qui encourt les mêmes responsabilités civiles et pénales que s'il était membre du Conseil de Surveillance, en son nom propre, sans préjudice de la responsabilité solidaire de la personne morale qu'il représente.

Pendant la durée de son mandat, chaque membre du Conseil de Surveillance doit être propriétaire d'au moins une action.

Nomination - durée des fonctions - limite d'âge

La durée des fonctions des membres du Conseil de Surveillance est de quatre (4) années.

Les fonctions d'un membre du Conseil de Surveillance prennent fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé, et tenue dans l'année au cours de laquelle expirent lesdites fonctions.

Les membres sont rééligibles.

Ils peuvent être révoqués à tout moment par décision de l'Assemblée Générale Ordinaire. En cas de vacance par décès, démission d'un ou plusieurs sièges, le Conseil de Surveillance peut, entre deux Assemblées Générales, procéder à des nominations à titre provisoire.

Les nominations effectuées par le Conseil de Surveillance en vertu de l'alinéa précédent sont soumises à la ratification de la prochaine Assemblée Générale Ordinaire. A défaut de ratification, les délibérations prises et les actes accomplis antérieurement par le Conseil de Surveillance n'en demeurent pas moins valables.

Lorsque le nombre des membres du Conseil de Surveillance est devenu inférieur au minimum légal, le Directoire doit convoquer immédiatement l'Assemblée Générale Ordinaire en vue de compléter l'effectif du Conseil de Surveillance.

Le membre du Conseil de Surveillance nommé en remplacement d'un autre ne demeure en fonction que pour le temps restant à courir du mandat de son prédécesseur.

Le nombre des membres du Conseil de Surveillance ayant atteint l'âge de soixante-quinze (75) ans ne peut être supérieur au tiers des membres en fonction.

Pour l'application de cette disposition, la situation à prendre en considération est celle qui existe au jour de chacune des Assemblées Générales appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Dans ce cas, l'aîné des représentants permanents ou, à défaut, le membre du Conseil de Surveillance le plus âgé, est réputé démissionnaire d'office à l'issue de l'Assemblée Générale ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle cette limitation aura été atteinte.

Fonctionnement – réunions

Le Conseil de Surveillance élit en son sein un Président et un Vice-Président, personnes physiques. A peine de nullité de leur nomination, le Président et le Vice-Président doivent être des personnes physiques.

Le Conseil de Surveillance est convoqué par le Président ou le Vice-Président, qui en dirige les débats.

Ils exercent leurs fonctions pendant la durée de leur mandat de membres du Conseil de Surveillance. A l'expiration de leurs fonctions respectives, ils sont toujours rééligibles.

Le Conseil de Surveillance peut les révoquer à tout moment.

En l'absence du Président et du Vice-Président à une réunion du Conseil de Surveillance le Président de séance est désigné par les membres présents et parmi ceux-ci.

Le Conseil de Surveillance constitue son bureau composé du Président ou, en son absence, du Vice-Président, et d'un secrétaire.

Le secrétaire qui peut être pris en dehors des membres du Conseil de Surveillance peut être désigné pour une durée fixe ou indéterminée.

Il est remplacé sur simple décision du Conseil de Surveillance.

Le Conseil de Surveillance se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige et au moins une fois par trimestre, sur convocation de son Président ou de son Vice-Président. Les convocations sont faites par tous moyens, et même verbalement.

Il se réunit au siège social ou en tout autre endroit indiqué lors de la convocation.

Pour la validité des délibérations, la présence effective de la moitié des membres au moins est nécessaire.

Un membre du Conseil de Surveillance peut se faire représenter par un autre membre muni d'un pouvoir qui peut être donné par lettre, par télégramme ou par télécopie.

Chaque membre du Conseil de Surveillance ne peut disposer au cours d'une même séance que d'une seule procuration.

Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés.

Chaque membre dispose d'une voix pour lui-même et d'une voix pour le membre qu'il représente. En cas de partage des voix, la voix du Président de séance n'est pas prépondérante.

Il est tenu un registre de présence qui est signé par les membres du Conseil de Surveillance participant à la séance.

Les procès-verbaux sont dressés et les copies ou extraits des délibérations sont délivrés et certifiés conformes, conformément à la loi.

Missions

Le Conseil de Surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion de la Société par le Directoire.

A ce titre, à toute époque, de l'année, il opère les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns, et peut se faire communiquer les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission.

Une fois par trimestre au moins, le Directoire lui présente un rapport sur la marche des affaires sociales.

Après la clôture de chaque exercice, et dans le délai de trois (3) mois à compter de cette clôture, le Directoire doit présenter au Conseil de Surveillance, aux fins de vérifications et de contrôle, les comptes annuels.

Le Conseil de Surveillance présente à l'Assemblée Générale Ordinaire annuelle des actionnaires ses observations sur le rapport du Directoire ainsi que sur les comptes de l'exercice.

Rémunération

L'Assemblée Générale peut allouer aux membres du Conseil de Surveillance en rémunération de leur activité une somme fixe annuelle à titre de jetons de présence. Le montant de celle-ci est porté aux charges d'exploitation. Le Conseil de Surveillance répartit librement entre ses membres le montant des jetons de présence.

Il peut aussi autoriser le remboursement des frais de voyage et de déplacement et toutes dépenses engagées par les membres du Conseil de Surveillance dans l'intérêt de la Société. Il peut en outre allouer des rémunérations exceptionnelles pour les missions ou mandats confiés à certains membres.

Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes

Libération des actions (Article 10 des statuts)

Lors d'une augmentation de capital, les actions de numéraire sont libérées intégralement au moment de leur souscription, tant du nominal que de la prime d'émission.

Forme des actions (Article 11 des statuts)

Les actions sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire. En cas d'augmentation du capital, les actions sont négociables à compter de la réalisation de celle-ci. Les actions demeurent négociables après la dissolution de la Société et jusqu'à la clôture de la liquidation.

Droits et obligations attachés aux actions (Article 12 des statuts)

Chaque action donne droit dans les bénéfices, l'actif social et le boni de liquidation à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente.

Elle donne en outre le droit au vote et à la représentation dans les Assemblées Générales, ainsi que le droit d'être informé sur la marche de la Société et d'obtenir communication de certains documents sociaux aux époques et dans les conditions prévues par la loi et les statuts.

Les actionnaires ne sont responsables du passif social qu'à concurrence de leurs apports.

La propriété d'une action comporte de plein droit adhésion aux statuts de la Société.

Chaque fois qu'il sera nécessaire de posséder un certain nombre d'actions pour exercer un droit quelconque, les propriétaires qui ne possèdent pas ce nombre auront à faire leur affaire personnelle du groupement, et éventuellement de l'achat ou de la vente du nombre d'actions nécessaires.

Nonobstant toute autre stipulation des présents statuts, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité du capital qu'elles représentent, est attribué à toute action justifiant d'une inscription nominative depuis deux (2) ans au moins au nom d'un même actionnaire ou au nom de cet actionnaire et de personnes dont il tient ses droits, soit par succession ab intestat ou testamentaire, soit par partage de communauté de biens entre époux, soit par donation entre vifs reçue d'un conjoint ou d'un parent au degré successible.

En cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission, ce droit de vote double est conféré, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison des actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

Chaque actionnaire peut renoncer, temporairement ou définitivement, au bénéfice du droit de vote double aux titres des actions présentes et/ou à venir dont il est et/ou sera propriétaire.

Indivisibilité des actions – Nue-propriété – Usufruit (Article 13 des statuts)

Les actions sont indivisibles à l'égard de la Société.

Les copropriétaires d'actions indivises sont représentés aux Assemblées Générales par l'un d'eux ou par un mandataire unique. En cas de désaccord, le mandataire est désigné en justice à la demande du copropriétaire le plus diligent.

Le droit de vote appartient à l'usufruitier dans les Assemblées Générales Ordinaires et au nu-propriétaire dans les Assemblées Générales Extraordinaires. Cependant, les actionnaires peuvent convenir de toute autre répartition du droit de vote aux Assemblées Générales. La convention est notifiée par lettre recommandée à la Société, qui sera tenue d'appliquer cette convention pour toute Assemblée Générale qui se réunirait après l'expiration d'un délai d'un (1) mois suivant l'envoi de cette lettre.

Toutefois, dans tous les cas, le nu-propriétaire a le droit de participer aux Assemblées Générales. Le droit de vote est exercé par le propriétaire des titres remis en gage.

Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires

Les droits des actionnaires peuvent être modifiés dans les conditions légales. L'Assemblée Générale Extraordinaire est seule habilitée à modifier les statuts dans toutes leurs dispositions.

Règles d'admission et de convocation des assemblées générales annuelles, des assemblées générales extraordinaires et des assemblées spéciales des actionnaires

Assemblées générales (Articles 18 à 20 des statuts)

Les assemblées générales sont convoquées dans les conditions fixées par la loi. Les assemblées générales sont réunies au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans l'avis de convocation. Le droit de participer aux assemblées générales est subordonné :

- en ce qui concerne les titulaires d'actions nominatives, à l'inscription des actions au nom de l'actionnaire sur les registres de la Société, cinq (5) jours au moins avant la date de réunion de l'Assemblée Générale ;

- en ce qui concerne les titulaires d'actions au porteur, au dépôt dans les conditions prévues à l'article 136 du décret du 23 mars 1967, du certificat établi par l'intermédiaire teneur de compte constatant l'indisponibilité des titres, cinq (5) jours avant la date de réunion de l'Assemblée Générale.

Tout actionnaire a le droit de participer aux assemblées générales et délibérations personnellement ou par mandataire, quel que soit le nombre de ses actions. Le vote par correspondance s'exerce selon les conditions et modalités fixées par les dispositions législatives et réglementaires.

Un actionnaire ne peut se faire représenter que par son conjoint ou par un autre actionnaire en justifiant d'un mandat.

Les assemblées sont présidées par le Président du Conseil de Surveillance ou, en son absence, par le membre du Conseil de Surveillance désigné à cet effet. A défaut, l'assemblée élit elle-même son Président.

Les procès-verbaux d'assemblées sont dressés et leurs copies sont certifiées et délivrées conformément aux dispositions réglementaires.

L'Assemblée Générale Ordinaire prend toutes les décisions qui ne modifient pas les statuts.

L'Assemblée Générale Extraordinaire est seule habilitée à modifier les statuts dans toutes leurs dispositions ; elle ne peut toutefois augmenter les engagements des actionnaires, sous réserve des opérations résultant d'un regroupement d'actions régulièrement effectué.

Dispositions ayant pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de son contrôle

Aucun élément particulier de l'acte constitutif, des statuts, d'une charte ou d'un règlement de l'émetteur ne peut avoir pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de son contrôle.

Conditions statutaires particulières des modifications du capital

Toute modification du capital ou des droits attachés aux titres qui le composent est soumise aux prescriptions légales, les statuts ne prévoyant pas de dispositions spécifiques.

Droits de vote (Article 12 des statuts)

Il n'existe pas de limitation de droits de vote et l'Assemblée Générale du 18 mai 2006 a instauré un droit de vote double dans les conditions suivantes :

« Nonobstant toute autre stipulation des présents statuts, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité du capital qu'elles représentent, est attribué à toute action justifiant d'une inscription nominative depuis deux (2) ans au moins au nom d'un même actionnaire ou au nom de cet actionnaire et de personnes dont il tient ses droits, soit par succession ab intestat ou testamentaire, soit par partage de communauté de biens entre époux, soit par donation entre vifs reçue d'un conjoint ou d'un parent au degré successible.

En cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, ce droit de vote double est conféré, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison des actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit. Chaque actionnaire peut renoncer, temporairement ou définitivement, au bénéfice du droit de vote double aux titres des actions présentes et/ou à venir dont il est et/ou sera propriétaire. »

Déclaration de franchissements de seuil (Article 7 des statuts)

Conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à posséder, de quelque manière que ce soit, un nombre de titres représentant, immédiatement ou à terme, plus du vingtième, du dixième, du cinquième, du tiers, de la moitié ou des deux tiers du capital et/ou des droits de vote, est tenue d'informer la Société du nombre total de titres qu'elle possède dans un délai de 15 jours à compter du franchissement de ce seuil. La même déclaration doit

être effectuée au Conseil des Marchés Financiers dans les cinq jours de bourse à compter du franchissement du seuil de participation.

Modifications du capital

Le capital social peut être augmenté, réduit ou amorti dans les conditions prévues par la loi.

22 CONTRATS IMPORTANTS

DEVOTEAM n'a pas conclu au cours des deux derniers exercices, de contrats significatifs autres que ceux conclus dans le cadre normal des affaires.

23 INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, DECLARATIONS D'EXPERTS ET DECLARATIONS D'INTERETS

Néant

24 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Pendant la durée de validité du présent Document de Référence, les documents suivants concernant DEVOTEAM sont consultables au siège de la société situé 73, rue Anatole France 92300 Levallois Perret :

- les statuts de l'émetteur ;
- tous rapports, courriers et autres documents, informations financières historiques, évaluations et déclarations établis par un expert à la demande de l'émetteur, dont une partie est incluse ou visée dans le Document de Référence ;
- les états financiers des exercices 2008, 2009 et 2010.

Le document dans sa version électronique pourra être consulté sur le site : www.DEVOTEAM.com

25 INFORMATIONS SUR LES PARTICIPATIONS

Les informations sur les participations sont disponibles dans l'annexe aux états financiers, note 4.1

Rapport du Président du Conseil de Surveillance sur les procédures de contrôle interne

Le 1^{er} août 2003, le législateur est intervenu à travers la loi dite de « Sécurité financière » afin de renforcer la protection de l'épargne publique et de restaurer la confiance des marchés financiers. Le texte définitif issu des débats parlementaires est le pendant français du « Sarbanes-Oxley Act » américain et du « Combined Code » britannique qui imposent au Président de l'organe de contrôle l'établissement d'un rapport sur les procédures de contrôle interne.

Ce rapport a pour double objectif de :

- Présenter et préciser les principes généraux du code de gouvernance d'entreprise auquel le groupe DEVOTEAM se réfère, et d'en expliquer le cas échéant les différences, conformément à l'article L 225-37 du code de commerce.
- Décrire les principes généraux de contrôle interne mis en place par la direction générale ayant notamment pour objectifs de faire face aux risques évoqués dans la section facteurs de risque du document de référence.

La notion de groupe telle que mentionnée dans le présent rapport comprend la société Devoteam SA ainsi que toutes ses filiales faisant parties du périmètre de consolidation en intégration globale.

En tant que Président du Conseil de Surveillance de DEVOTEAM, j'ai établi le présent rapport sur la base des informations transmises par le Directoire, responsable de l'élaboration et de la mise en place des procédures de contrôle interne, en conformité avec l'article 225-68 du Code de commerce.

Le directoire a établi ces informations sur la base des travaux réalisés par l'auditeur interne du groupe ainsi que par le secrétaire général.

Le présent rapport s'attache à être en conformité avec les principes généraux de contrôle interne et a été établi en s'appuyant notamment sur le guide simplifié de mise en œuvre du cadre de référence du contrôle interne de l'AMF publié le 9 janvier 2008 à l'attention des valeurs moyennes et petites.

Michel Bon, Président du Conseil de Surveillance.

I. ORGANISATION ET MISSIONS DES ORGANES DE DIRECTION ET DE CONTROLE

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.

Les points de non-conformité seront mentionnés dans le présent rapport ainsi que les plans d'action qui en découleront le cas échéant.

1.1. Le Conseil de Surveillance

1.1.1. Composition

Les membres du Conseil de Surveillance sont élus en Assemblée Générale pour une durée de 4 ans. La composition du Conseil de Surveillance est indiquée dans la section 6.1 du Rapport de Gestion.

1.1.2. Règlement intérieur et charte éthique du conseil de surveillance

Même si le rôle du conseil de surveillance est mentionné de manière précise dans l'article 15 des statuts de la Société et repris page 97 du document de référence, l'absence d'un règlement intérieur est un point de non-conformité avec le code AFEP/MEDEF.

Ainsi, dans un souci d'amélioration continue de la gouvernance du Groupe Devoteam et de ces outils, un règlement intérieur ainsi qu'une charte de déontologie à l'attention des administrateurs sera établie au cours de l'exercice 2011.

1.1.3. Indépendance du Conseil.

En 2010, cinq membres sur sept répondent aux 6 critères d'indépendance préconisés par L'AFEP/MEDEF, portant ainsi à 71% le nombre d'administrateurs indépendants au Conseil.

Pour rappel, les critères d'indépendance du code AFEP/MEDEF sont :

- Ne pas être salarié ou mandataire social de la société, salarié ou administrateur de sa société mère ou d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq dernières années précédentes ;
- Ne pas être mandataire social d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaire, banquier de financement significatif de la société ou de son groupe ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité ;
- Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- Ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- Ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans.

1.1.3. Fonctionnement du Conseil

Les réunions du Conseil de Surveillance ont pour principal objet :

- d'approuver les comptes semestriels et annuels ;
- d'examiner le budget et les situations trimestrielles ;
- d'analyser les prévisions d'activités par secteur et pays ;
- d'analyser les restructurations et les opérations de croissance externe.

L'ordre du jour est envoyé au Conseil en général une semaine à l'avance. Les documents analysés lors du Conseil sont envoyés aux administrateurs dans la mesure du possible quelques jours avant la séance.

La nature des informations contenues dans ces documents est :

- les rapports d'activités trimestriels ;
- les ratios de gestion du groupe et des principales entités (chiffre d'affaires, résultat d'exploitation...) comparés par rapport au budget et aux périodes précédentes ;
- le descriptif des projets de croissance externe.

En 2010, le Conseil s'est réuni à 5 reprises. Le taux de présence des administrateurs s'élève à 91% sur l'année.

Au cours de ces cinq séances, les principaux travaux réalisés par le Conseil ont été :

- examen des rapports du directoire sur les comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos au 31/12/2009 et du premier semestre 2010 ;

- examen du budget 2010 ;
- examen du rapport du président sur les procédures de contrôle interne ;
- examen des acquisitions ;
- examen des plans de restructuration ;
- examen des travaux du comité de rémunération et du comité d'audit (rémunération du directoire, répartition des jetons de présence...) ;
- Missions spéciales du Conseil de Surveillance ;
- Autorisation de Conventions règlementées ;
- Autorisation de cautions pour les filiales et participations.

En outre, le conseil de surveillance faisant office de Comité Stratégique, 3 réunions ont été tenues en 2010, afin de définir les orientations stratégiques du Groupe pour les années à venir.

1.1.4. Auto-évaluation du Conseil

Le code AFEP/MEDEF prévoit une auto-évaluation annuelle du Conseil une fois par an. Même si celle-ci était réalisée de manière informelle par le président du Conseil de Surveillance lors de la présentation du rapport du président sur le contrôle interne au Conseil, elle n'a jamais été formalisée en tant que tel.

En 2011, l'auto-évaluation pour l'année 2010 fera l'objet d'un point spécifique à l'ordre du jour d'une séance du Conseil du 28 Février 2011.

1.1.5. Rémunération des membres du Conseil

Les membres du Conseil de Surveillance de DEVOTEAM perçoivent des jetons de présence en fonction de leur présence au Conseil de surveillance, aux différents Comités auxquels ils appartiennent ainsi qu'en fonction des missions spécifiques qui pourraient leur être confiées. Les montants sont précisés dans la section 6.1 du Rapport de Gestion.

1.1.6. Le Comité d'audit

Le Conseil de Surveillance est depuis sa création attaché aux principes de bonne gouvernance puisque le comité d'audit existe depuis le 12 septembre 2001. Les membres du comité sont nommés par le Conseil de Surveillance.

Conformément à la directive Européenne 2006/43/CE et en particulier à sa transposition en droit français avec l'article L 823-19, le Conseil de Surveillance a chargé le comité d'audit du suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières. Le comité d'audit rend compte régulièrement au Conseil de Surveillance de l'exercice de ses missions et l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée.

Il a en particulier la mission d'assurer le suivi :

- Du processus de l'élaboration de l'information financière ;
- De l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- Du contrôle légal des comptes annuels et le cas échéant des comptes consolidés réalisés par les commissaires aux comptes ;
- De l'indépendance des commissaires aux comptes.

Ce Comité est composé de trois membres en 2010 (2 en 2009) dont deux sont indépendants:

- Michel Bon (Président du Conseil de Surveillance)
- Bertrand de Bentzmann
- Patrice de Talhouët

Le membre du comité d'audit présentant des compétences particulières en matière financière et comptable et étant également indépendant est Michel Bon.

Ce Comité s'est réuni à deux reprises en 2010. Le taux de participation est de 67%.

Lors de ces séances, le comité d'audit a principalement entendu le directeur financier du groupe, les commissaires aux comptes du groupe, l'auditeur interne sur les sujets suivants :

Comptes annuels et semestriels :

- Examen des comptes de l'exercice 2009, examen des comptes du 1^{er} semestre 2010
- Examen des rapports des commissaires aux comptes et des recommandations effectuées

Audit interne :

- Examen du rapport du président sur les procédures de contrôle interne
- Missions effectuées et plan d'audit pour l'année à venir

Suivi des Commissaires aux Comptes :

- Examen de la couverture par filiale du contrôle légal des comptes annuels dans le groupe.
- Renouvellement du mandat d'un des commissaires aux comptes.

1.1.7. Le Comité de rémunération

1.1.7.1. Mode de fonctionnement du Comité

Ce Comité est composé de deux membres : Michel Bon et Vincent Montagne. Il prépare les travaux du Conseil sur la rémunération des mandataires sociaux.

Il fait également office de Comité de nomination lorsqu'il s'avère nécessaire de rechercher un nouvel administrateur.

La politique de rémunération recommandée par le Comité repose sur 3 principes classiques :

- comparabilité de la rémunération avec des entreprises de même taille et de même secteur.
- variabilité de la rémunération en fonction des résultats du groupe.
- clarté du lien entre contribution et rétribution.

Ce comité s'est réuni à deux reprises en 2010. Le taux de participation est de 100%.

Lors des deux séances, le comité de rémunération a principalement examiné et proposé :

- La détermination de la rémunération variable à verser aux membres du directoire au titre de l'exercice 2009.
- La définition des objectifs 2011 pour le directoire ;
- La détermination de la rémunération variable des membres du directoire pour l'exercice 2011 ;
- Une réflexion sur la rémunération future des membres du directoire.

En outre, le Conseil a confié au Comité de rémunération la recherche d'un administrateur féminin.

1.1.7.2. Rémunération des mandataires sociaux

Les mandataires sociaux perçoivent une rémunération dont les détails sont présentés en section 6.1 du Rapport de Gestion.

En outre, le Conseil de Surveillance du 11 mars 2008, sur recommandation du Comité de rémunération en date du même jour, a examiné la situation de chacun des membres du Directoire au regard des dispositions de la loi du 21 août 2007 en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat (dite loi « TEPA »). Il a constaté que, dans la mesure où aucun membre du Directoire ne peut prétendre au versement d'une rémunération ou

d'une indemnité quelconque au titre de la cessation de ses fonctions de mandataire social du groupe DEVOTEAM, les dispositions issues de cette loi ne leur étaient pas applicables.

Lors de sa réunion du 10 novembre 2008, le Conseil a pris connaissance des recommandations AFEP-MEDEF du 6 octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées. Il a constaté que Devoteam était en conformité avec ces recommandations.

Il considère que ces recommandations s'inscrivent dans la démarche de gouvernement d'entreprise de la société. En conséquence, en application de la loi du 3 juillet 2008 transposant la directive communautaire 2006/46/CE du 14 juin 2006, le code AFEP-MEDEF ainsi modifié est celui auquel se réfère la société pour l'élaboration du rapport prévu à l'article L. 225-37 [L. 225-68] du code de commerce à compter de l'exercice 2008.

1.2. Le Directoire

1.2.1 Présentation

Le rôle du Directoire est défini à l'article 14 des statuts :

« §14.5 Pouvoirs. Le Directoire exerce ses pouvoirs collégalement. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, dans la limite de l'objet social, et sous réserve de ceux expressément attribués par la loi au Conseil de Surveillance et aux Assemblées Générales d'actionnaires ».

Le Directoire est composé de 2 membres Stanislas de Bentzmann et Godefroy de Bentzmann.

Ils ont été nommés par le Conseil de Surveillance du 11 mars 2008 pour une durée de 4 ans, soit jusqu'à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes 2011. Ils peuvent être révoqués par l'Assemblée sur proposition du Conseil.

La liste des mandats des membres du Directoire figurent dans le rapport de gestion.

Il n'y a pas de limitation aux pouvoirs du Directoire autre que la définition qui en est donnée statutairement.

En 2010, le Directoire s'est tenu à 5 reprises et les points significatifs décidés ont été les suivants :

- arrêté des comptes semestriels et annuels,
- examen du budget et des prévisions d'activités par secteur et par pays,
- opérations de restructurations et de croissance externe

1.2.2. Système de délégations

Le Directoire a mis en place au sein du groupe une politique de délégations de pouvoirs et d'autorisations. Ainsi, le Directoire privilégie la responsabilisation de chacun des délégataires.

Il existe deux types de délégations de pouvoirs :

- à l'International, un pouvoir pour les responsables de filiales (Country Manager) du groupe, définissant leurs attributions et les limites d'engagement de dépenses et/ou de signature ;
- en France, une délégation pour les responsables de département définissant les montants de dépenses pouvant être engagées par eux-mêmes, et/ou définissant strictement les autorisations de signature.

II. LES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIETE

2.1. Objectifs du contrôle interne

Les procédures de contrôle interne en vigueur dans la Société ont pour objectifs :

- De s'assurer de la réalisation et l'optimisation des opérations.
- De vérifier que les informations comptables, financières et de gestion, communiquées aux actionnaires et aux tiers (marchés financiers, banques, organes sociaux, de DEVOTEAM...) sont fiables et reflètent avec sincérité l'activité et la situation de DEVOTEAM.
- De veiller à ce que les actes de gestion ainsi que les comportements des collaborateurs s'inscrivent dans le cadre défini par les orientations données aux activités de DEVOTEAM par la Direction, par les lois et règlements applicables, et par les valeurs, normes et règles internes à l'entreprise.
- De contribuer à la sauvegarde de ses actifs et à la détection des fraudes.

Néanmoins, Le président du Conseil rappelle que le dispositif de contrôle interne mis en place ne saurait constituer une garantie absolue contre les risques identifiés. Dans la même logique, bien qu'étant mise à jour régulièrement, la cartographie des risques ne saurait prémunir le groupe d'un risque non identifié.

2.2. Organisation générale - Les acteurs principaux du contrôle interne et leur rôle

2.2.1. Le comité exécutif

Il est composé de 6 membres : les deux co-présidents, les Vice présidents (VP) en charge du Consulting et des Ressources Humaines, le Directeur Financier du Groupe (CFO) et le Corporate Finance Director. Le Comité exécutif établit les procédures de contrôle interne, définissant les règles applicables à l'ensemble du Groupe et délimitant les pouvoirs.

Ces instructions sont communiquées aux filiales afin d'être intégrées dans des procédures locales plus détaillées.

Le comité exécutif rend compte au Comité d'audit et au Conseil de Surveillance des caractéristiques essentielles du dispositif du contrôle interne ainsi que de son efficacité.

2.2.2. La Direction Financière du Groupe

Le Directeur Financier du groupe fixe le cadre générique des orientations du groupe dans les domaines comptables et financier et reporte directement aux membres du Directoire.

Le Directeur Financier du groupe supervise une équipe restreinte au niveau du siège. Cette équipe intègre les fonctions de contrôle de gestion et de reporting, ainsi que la consolidation et l'audit interne :

- Un directeur comptable groupe qui a la responsabilité de l'établissement des comptes consolidés, de la définition des principes comptables applicables au sein du groupe et de leur correcte application, de la conformité des principes comptables du groupe avec les normes IFRS, de la veille technique comptable et de la gestion de la trésorerie au niveau du groupe.
- Deux contrôleurs de gestion, qui ont pour principale responsabilité de consolider le reporting de gestion du groupe et d'en assurer la conformité avec les états financiers légaux. Ils animent entre autres le processus de clôture en liaison avec le directeur comptable groupe et a la responsabilité du bon fonctionnement du processus budgétaire.
- Un auditeur interne qui a pour mission de porter appréciations et recommandations sur le dispositif du contrôle interne au sein du groupe. Même si il est rattaché hiérarchiquement au Directeur Financier Groupe, il rend compte de ses missions au directoire et au comité d'audit.

En ce qui concerne la relation entre le Directeur Financier du Groupe et les directeurs financiers des filiales, le Groupe a toujours privilégié et favorisé une relation de subordination, afin de maintenir un certain degré d'indépendance des directeurs financiers par rapport à la direction générale de ces filiales.

Ainsi, le Directeur Financier du Groupe supervise fonctionnellement l'ensemble des directeurs financiers des filiales. Il a notamment la responsabilité de s'assurer que l'adéquation des ressources en termes d'outils et d'hommes sur les métiers de la finance est suffisante par rapport aux besoins et à l'évolution du groupe.

2.2.3. Les entités opérationnelles

Chaque entité opérationnelle est pilotée par un directeur général (ou country manager pour les filiales étrangères), chargé de mettre en œuvre la stratégie définie par le comité exécutif du groupe et qui a la responsabilité du contrôle interne dans son organisation.

Tous les directeurs généraux reportent hiérarchiquement et directement à un membre du comité exécutif. Leurs objectifs sont fixés annuellement et suivis mensuellement dans leur réalisation.

Chaque entité opérationnelle selon sa taille peut être structurée en plusieurs business units, afin d'en faciliter le pilotage.

2.2.4. Les Directions fonctionnelles groupe

Au niveau du groupe, les équipes fonctionnelles restent restreintes :

- ✓ La Direction Financière du groupe, élément évoqué précédemment ;
- ✓ La Direction des Ressources Humaines du groupe, supervisée par le Vice Président RH du groupe.

Il a notamment pour responsabilité :

- De coordonner les actions menées par les responsables RH des filiales conformément aux objectifs stratégiques fixés par le comité exécutif
 - D'établir et de mettre à jour la cartographie des hauts potentiels au sein du groupe
 - D'initier les recrutements des hauts profils dans le groupe
 - D'assurer le suivi des rémunérations de l'équipe corporate ainsi que des country managers
- ✓ Le département *Corporate Finance*, qui a pour responsabilité principale d'étudier toute opportunité de croissance externe et assure aussi la communication financière.
 - ✓ Le secrétaire général du groupe est responsable du suivi juridique du groupe, des assurances et des services généraux (dont gestion des sites immobiliers). Il assume dans ces domaines une responsabilité importante dans l'évaluation des risques et des solutions à mettre en place.

2.2.5. Les Directions fonctionnelles dans les entités

En fonction de sa taille, chaque entité opérationnelle a des directions fonctionnelles transverses appelées fonctions de support. On dénombre en général 5 fonctions de support qui sont également des acteurs importants du contrôle interne :

- La direction financière et notamment le contrôle de gestion
- La DRH (regroupant les fonctions de recrutement, formation et paye)
- Le Marketing
- Les Services Généraux
- L'informatique interne.

2.3 Description synthétique des procédures de contrôle interne

2.3.1. L'environnement de contrôle interne

Il repose sur trois éléments constitutifs de la culture d'entreprise et de ses pratiques.

2.3.1.1. Une Ethique partagée par tous

Le groupe a mis en place une charte de valeurs qui doit inspirer le comportement de tous les salariés au sein du groupe et vis-à-vis des tiers.

2.3.1.2. Une organisation claire

L'organisation du groupe DEVOTEAM est d'une manière générale décentralisée pour les entités opérationnelles, et tend à être centralisée pour les entités dites de support ou fonctionnelles lorsque cela est possible.

Le pilotage et le contrôle de l'ensemble sont effectués par l'équipe Corporate du groupe à savoir principalement le comité exécutif et la direction financière du groupe.

2.3.1.3. Une stratégie connue et partagée par tous les managers

Le groupe DEVOTEAM anime de manière formelle la mise en œuvre de la stratégie du groupe :

- En réunissant les country managers environ tous les six mois pour fixer les objectifs, clarifier les axes stratégiques de développement et redéfinir les contours en fonction de la conjoncture.
- En assurant le suivi des objectifs fixés, soit à travers des visites par un des membres du comité exécutif, soit par le biais de vidéo conférences régulières.

2.3.2. Le recensement des risques

En 2007, le groupe a établi une cartographie des risques qui sert à l'élaboration du plan d'audit interne des années 2008 à 2010.

2.3.2.1. Cartographie

La cartographie des risques réalisée en 2007 et 2008 a été présentée au comité d'audit et a fait l'objet d'une révision en cours de l'année 2009.

Compte tenu de l'évolution du groupe et des conditions de marché, il est prévu de refaire une cartographie des risques en 2011 et de la présenter au Comité d'audit.

2.3.2.2. Présentation des risques majeurs

Les risques auxquels est exposé le groupe sont présentés en section 6.2 du Rapport de Gestion.

Les activités de contrôle décrites ci-dessous ainsi que les processus qui en découlent ont pour objet de répondre aux risques essentiels auxquels doit faire face le groupe Devoteam.

2.3.3. Les activités de contrôles

2.3.3.1. Dispositif du Contrôle interne relatif à l'élaboration de l'information financière et comptable

- L'organisation comptable et financière

Chaque entité opérationnelle possède sa direction financière qui procède aux enregistrements des données financières et au contrôle des opérations.

La direction financière du groupe a établi des procédures de reporting permanentes permettant de suivre et de piloter l'activité de chaque entité.

- Les processus financiers au sein du groupe DEVOTEAM

✓ Le processus de planification stratégique

Il est du ressort du comité exécutif de conduire la réflexion sur la stratégie du groupe et d'en référer au Conseil de Surveillance qui fait office de comité stratégique.

Le comité exécutif se réunit une fois par mois afin de définir et suivre les nouveaux axes stratégiques de développement du Groupe.

D'un point de vue financier, le plan stratégique se concrétise par un compte de résultat prévisionnel, généralement à horizon de 5 ans, fixant le plan de croissance du groupe.

✓ Le processus budgétaire

Un budget est établi tous les ans par chaque entité opérationnelle ainsi que par les entités de support.

Les principaux indicateurs font l'objet d'analyses de comparaison par la direction financière du groupe soit par rapport aux exercices précédents soit par rapport à des unités similaires.

✓ Le processus de reporting mensuel

Chaque mois, toutes les entités opérationnelles établissent un reporting qui est consolidé par la direction financière du groupe.

Les résultats sont analysés et les principaux indicateurs évalués par rapport au budget ainsi que par rapport à l'exercice précédent :

- Le chiffre d'affaires de l'entité
- La marge
- Le résultat d'exploitation
- Le bilan
- L'évolution des effectifs
- Le taux d'utilisation des ressources
- L'évolution des prix de vente et du taux de marge
- La situation de l'encours client et notamment des factures à établir
- La trésorerie et le BFR
- L'activité commerciale et notamment le portefeuille de commandes ainsi que les opportunités d'affaires

Il est systématiquement demandé aux entités opérationnelles d'établir un « rolling forecast » sur le chiffre d'affaires, le résultat d'exploitation, le bilan et la trésorerie afin d'anticiper tout risque de dérive.

Chaque variation anormale sur ces indicateurs fait l'objet d'investigations de la part de la cellule reporting.

Ce processus de contrôle permet d'apprécier de manière permanente la vulnérabilité du groupe face aux risques évoqués dans la section 2.3.2.2 et de prendre les mesures nécessaires pour faire face à toute difficulté qui pourrait surgir.

✓ Le processus de reporting hebdomadaire

Le taux d'utilisation des ressources des entités opérationnelles est suivi de manière hebdomadaire.

Ce dispositif de contrôle donne une bonne tendance sur l'activité commerciale des unités opérationnelles, et permet d'apprécier entre autre le risque de retournement de conjoncture.

✓ Le processus de consolidation des comptes

Il est effectué tous les trimestres. Les instructions, les éléments à fournir et le déroulement des tâches sont systématiquement envoyés avant chaque clôture trimestrielle.

Le groupe insiste particulièrement sur les échéances, notamment pour les clôtures auditées par les commissaires aux comptes (clôture semestrielle et annuelle), et s'assure que les comptes financiers remontés et prévus dans le scope d'audit ont bien été audités.

Chaque entité juridique effectue une clôture comptable et reporte à la direction financière du groupe un compte d'exploitation et un bilan dans le cadre de la consolidation du groupe.

Un rapprochement systématique est effectué entre le reporting mensuel et les comptes statutaires remontés par chaque entité. Tout écart fait l'objet d'investigations par la cellule reporting ou bien le département consolidation du groupe.

Les retraitements comptables, notamment ceux liés aux différences de traitement en fonction des normes comptables sont exclusivement de ressort du département consolidation du groupe.

- ✓ Le processus de contrôle des comptes sociaux des filiales

Les comptes sociaux définitifs des filiales une fois arrêtés et approuvés 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.

- Le système d'information comptable et financier

- ✓ Les systèmes d'information comptables et financiers locaux

Chaque pays dispose de son propre outil d'information comptable et financier. Néanmoins le groupe s'assure que ces outils répondent aux standards de la profession afin de pouvoir établir à la fois les comptes statutaires (selon les normes locales) et le reporting (selon les normes du groupe).

En France, la comptabilité, ainsi que le suivi financier des projets est effectué dans l'application *Oracle e-business suite*. Les données financières sont stockées sur les serveurs d'Oracle aux Etats-Unis. Depuis 2009, plusieurs filiales ont migré leur comptabilité et leur suivi financier de projet dans l'ERP Maconomy pour lequel le groupe a signé un accord en 2008.

- ✓ Le système de reporting

La consolidation des états financiers statutaires est effectuée dans l'outil Magnitude, édité par Cartesis, leader sur le marché des outils de reporting. Le département consolidation du groupe vérifie la cohérence des informations saisies ainsi que leur conformité par rapport aux principes du manuel comptable groupe.

Le reporting de gestion est également effectué dans le même outil (depuis 2009) permettant une consolidation rapide et donc un contrôle plus efficient.

- Le référentiel comptable du groupe

Un manuel des principes comptables décrit les règles applicables au sein du groupe.

Chaque entité peut avoir un plan de comptes et un référentiel comptable spécifique en fonction des particularités et obligations locales. Cependant, lorsque cela est possible, le groupe demande d'adopter le plan de comptes du groupe afin d'avoir une homogénéité.

Les changements de méthodes comptables ainsi que les options de clôture spécifiques font l'objet d'une validation par la Direction Générale (Directeur financier Groupe par délégation des membres du directoire) et les commissaires aux comptes (pour ce qui concerne les rapports financiers annuels et semestriels).

- La communication financière

La communication financière du groupe est du ressort du département *Corporate Finance*. Il est indépendant de la direction financière du groupe, donc de ceux qui sont en charge de produire l'information financière.

Chaque année, le calendrier des échéances est communiqué à la direction financière du groupe qui doit s'assurer du respect du calendrier.

Les documents à destination des tiers font l'objet d'un processus de validation et de relecture par la direction générale et/ou plusieurs membres de la direction financière du groupe. Les rapports financiers annuels et semestriels sont revus par les commissaires aux comptes et présentés au Conseil de Surveillance avant toute publication à des tiers.

2.3.3.2. *Dispositif du Contrôle interne relatif au pilotage des entités opérationnelles*

Compte tenu de l'accroissement du nombre d'entités opérationnelles, le groupe a mis en place un processus de suivi des entités à plusieurs niveaux :

- Les business review mensuelles

Toutes les entités opérationnelles font l'objet d'un suivi mensuel de ses résultats et de son activité. Les indicateurs majeurs sont analysés et commentés par le Country Manager de l'entité concernée.

Un compte rendu de la réunion est établi et sert de fil conducteur pour les business review suivantes, notamment dans le suivi des plans d'action.

Une synthèse de ces comptes rendus est présentée au comité exécutif.

- Les visites pays

En fonction notamment de leurs résultats mais aussi du degré de maturité du management local, les filiales font l'objet d'une visite d'un membre du Comité Exécutif à un rythme mensuel ou trimestriel.

En parallèle, sur l'initiative du Directeur Financier, des interventions sont réalisées dans chaque filiale, afin de s'assurer de la correcte application des procédures du groupe (principes de reporting, conformité avec les normes comptables groupe..). Les contrôles portent notamment sur le rapprochement des états avec les éléments qui sont transmis au siège ou la revue des postes de bilan.

- L'audit interne

Même si l'auditeur interne n'est pas directement impliqué dans le pilotage et le suivi des entités opérationnelles, le caractère formel de ses visites dans les filiales défini par le plan d'audit, permet au comité exécutif d'accroître le suivi de celles-ci.

2.3.3.3. *Dispositif du Contrôle interne relatif au suivi des affaires (projets).*

La commercialisation et la production de projets informatiques représentent le cœur de métier de DEVOTEAM. C'est à travers ces processus que sont concentrés les risques les plus importants.

Néanmoins, le degré de risque varie en fonction de la nature contractuelle des projets vendus, allant de faible pour les projets de prestation d'assistance technique, modéré pour les projets au forfait à élevé pour les projets d'infogérance.

Les entités opérationnelles sont responsables, dans leur périmètre respectif d'intervention, de la gestion des risques inhérents et du contrôle de leurs opérations.

A ce titre, la maîtrise des opérations relatives à la conduite des projets informatiques confiés par les clients relève de leur ressort.

- Le processus de contrôle des opportunités et propositions commerciales

Chaque entité opérationnelle doit répertorier les opportunités commerciales qui sont générées par la force commerciale. Le volume en nombre et en valeur de ces opportunités est un indicateur qui est analysé tous les mois par la direction générale de chaque unité opérationnelle et par le comité exécutif du groupe.

Chaque unité opérationnelle doit mettre en place également le processus de contrôle adéquat pour notamment apprécier le risque lié aux contrats signés : contrôle du scope du projet, des conditions de réalisation, de la rentabilité espérée ainsi que des conditions de facturation et de paiement du projet.

En fonction du type de projet, un processus de validation est mis en place permettant à chaque couche hiérarchique au sein de l'organisation d'approuver ou non l'opportunité selon des critères définis au préalable (critères financiers, techniques, de ressources...). Ainsi, il existe un processus de validation des réponses et des propositions commerciales qui sont envoyées aux clients.

Chaque entité opérationnelle peut choisir le meilleur dispositif de contrôle et le nombre d'approbatrices adéquat. Néanmoins, le groupe recommande d'avoir systématiquement un visa du directeur financier local.

- Le processus de contrôle des projets en cours de production
 - ✓ Le contrôle de l'avancement de l'exécution des projets

Chaque projet a un responsable nommé qui est chargé de suivre l'évolution et la bonne exécution du projet. Pour les projets au forfait, un chef de projet est systématiquement nommé et rend compte de l'avancement du projet et de sa livraison au client ainsi qu'à son responsable hiérarchique. Pour les projets en régie, un ingénieur commercial est généralement en charge du suivi de la prestation réalisée par le consultant.

- ✓ Le contrôle de la qualité des projets

Chaque entité opérationnelle a un processus de suivi de la qualité des projets, qui consiste souvent à l'envoi d'un questionnaire sur une sélection de clients afin de mesurer la satisfaction des prestations délivrées. Ce processus est généralement du ressort du country manager de chaque entité.

- ✓ Le contrôle financier des projets

Chaque unité opérationnelle dispose d'un directeur financier, et lorsque la taille le justifie de un ou plusieurs contrôleurs de gestion dont la responsabilité est de contrôler le suivi financier de chaque projet. Les principaux contrôles portent sur les projets au forfait. Le contrôleur de gestion effectue le suivi des coûts imputés (principalement le temps des consultants) par rapport au budget initial. Par la suite, il compare ce ratio avec l'avancement technique du projet et le reste à faire pour achever le projet fourni par le chef de projet. L'avancement de la facturation est également un indicateur suivi, notamment le niveau d'encours de facturation ainsi que la raison de l'encours.

- ✓ Le contrôle des aspects contractuels du projet

D'une manière générale, chaque responsable de business unit valide les contrats clients ainsi que les bons de commandes qui sont reçus ou qui sont en attente de réception.

Pour les projets nécessitant la rédaction de contrats complexes, le service juridique donne son opinion et émet des recommandations quant aux engagements du Groupe vis-à-vis des clients ou des tiers.

2.3.3.4. Dispositif du Contrôle interne relatif au suivi des ressources humaines et à la politique de rémunération.

- Procédure d'identification et de gestion des hauts potentiels

Face au risque lié au départ de personnes clés, le groupe a mis en place un dispositif permettant d'identifier les fonctions clés de l'entreprise et les plans de succession associés. Sont principalement concernées par ce dispositif, les fonctions de country manager et celles de directeur de business unit. Ainsi, le groupe dispose d'une base de données de salariés identifiés comme hauts potentiels.

- Procédure d'entretiens annuels et de suivi des carrières des collaborateurs

Le groupe a mis en place un processus d'entretiens annuels pour chaque collaborateur permettant de suivre l'évolution des salariés. Le country manager de chaque entité est responsable de la conduite exhaustive des entretiens au sein de son organisation. La direction des ressources humaines veille au respect de la procédure.

- Procédures liées aux rémunérations des salariés

- ✓ Le contrôle de la masse salariale

Le processus budgétaire annuel permet de valider par le comité exécutif sur proposition des country manager, l'enveloppe annuelle d'augmentation de la masse salariale pour l'année à venir. Une fois l'enveloppe validée, chaque entité a la responsabilité de la décliner au sein de son organisation. Le processus de reporting permet de contrôler la correcte application des engagements budgétaires pris par les unités opérationnelles.

- ✓ L'attribution d'éléments de rémunérations

L'entretien annuel permet de matérialiser l'attribution des éléments de rémunérations au niveau de chaque salarié. Lorsque la taille des unités le justifie, des comités de salaires réunissant les managers et les RH statuent sur la rémunération à attribuer pour chaque collaborateur. Sinon la responsabilité relève directement du country manager.

Il est de la responsabilité du country manager de s'assurer que la somme des éléments de rémunération attribués à chaque collaborateur correspond à l'enveloppe budgétaire.

- ✓ Les instructions de paye

Les instructions de paye pour la rémunération des country manager sont du ressort du Comité exécutif (notamment le DRH Groupe,) qui fixe les objectifs et mesure les résultats.

D'une manière générale, pour les autres collaborateurs qui sont sous la responsabilité des country managers, les instructions de paye sont effectuées par le country manager.

Dans les unités opérationnelles de grande taille, un processus de délégation est mis en place ; ainsi une liste restreinte de personnes pouvant établir des instructions de paye est établie par la direction des ressources humaines permettant de limiter le nombre d'intervenants dans le processus. Cette liste comporte à ce jour tous les managers de business unit.

Ainsi toute instruction de paye d'une personne ne figurant pas sur la liste se voit rejetée par le gestionnaire de paye.

- ✓ Le traitement de la paye

La paye des collaborateurs est traitée de manière mensuelle et permet son enregistrement en comptabilité.

Plusieurs dispositifs de contrôles sont mis en place afin de détecter les erreurs et fraudes éventuelles (rapprochement des congés posés avec les comptes rendus d'activité des collaborateurs par les gestionnaires de paye, cadrage des effectifs de paye par les gestionnaires de paye, cadrage et rapprochement de la masse salariale d'un mois sur l'autre par la comptabilité, cadrage des charges sociales par la comptabilité, contrôle budgétaire de la masse salariale par le contrôle de gestion...).

2.3.3.5. Dispositif du Contrôle interne relatif aux achats

- Procédures d'engagement des dépenses

Un processus de délégation et d'approbation a été mis en place au sein du groupe qui définit :

- ✓ les seuils d'approbation des engagements de dépenses en fonction des montants et de la nature des achats.
- ✓ les acteurs du processus de validation.

Parmi les acteurs, le directeur financier ou par délégation le contrôleur de gestion valide systématiquement toutes les commandes d'achats qui sont effectuées.

En fonction des montants et / ou de la nature de l'achat, la chaîne de validation peut remonter jusqu'aux présidents du groupe.

- Procédures d'enregistrement des factures et de leur mise en paiement

Chaque facture fournisseurs reçue doit être rapprochée d'une commande pour pouvoir être saisie en comptabilité.

La mise en paiement est effectuée après validation de la facture par celui qui a engagé la dépense.

2.3.3.6. Information et communication

Le dispositif de contrôle interne du groupe DEVOTEAM repose d'une manière générale sur un mode de communication et d'information directe entre et par les acteurs du contrôle interne.

L'objectif est de diffuser une information la plus complète possible et à la personne la plus adéquat.

Dans la pratique et étant donné qu'une grande partie des salariés n'est pas basée au sein des locaux de DEVOTEAM mais chez les clients, DEVOTEAM privilégie et favorise les moments de rencontre avec ses salariés pour diffuser l'information en lieu et place d'une abondante diffusion de note de services dont l'efficacité n'est pas démontrée.

Néanmoins DEVOTEAM dispose de plusieurs outils de communication qui viennent compléter le dispositif (intranet, Newsletter, notes de service).

III. PILOTAGE ET SURVEILLANCE DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE DU GROUPE ET DES RISQUES

L'auditeur interne du groupe DEVOTEAM est chargé d'évaluer le dispositif de contrôle interne du groupe.

Il a rendu compte au comité d'audit lors de deux séances en 2010 des missions réalisées, des forces et faiblesses des points de contrôle interne des processus analysés, et a porté des recommandations en vue de renforcer les dispositifs déjà mis en place.

Il a entre autres effectué des missions d'audit dans 13 filiales étrangères représentant une couverture de 60% de l'implantation de Devoteam à l'international (64 % en chiffres d'affaires) ainsi qu'en France.

Le plan d'audit pour 2011 consiste à couvrir le reste des filiales afin d'avoir 100% des filiales du groupe ayant fait l'objet d'un audit sur 2 ans.

27 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DE LA SOCIETE DEVOTEAM S.A.

Exercice clos le 31 décembre 2010

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

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil de surveillance un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la

société et donnant les autres informations requises par l'article L.225-68 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

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

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

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

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

Ces diligences consistent notamment à :

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

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

Autres informations

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

Paris La Défense, le 15 avril 2011

Paris, le 15 avril 2011

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

NSK Fiduciaire

Jean-Pierre Valensi
Associé

Jean-Marc Bordja
Associé

28 DOCUMENT D'INFORMATION ANNUEL

Liste des documents publiés du 01/04/10 au 31/03/11	Date de diffusion et/ ou de dépôt		
	DEVOTEAM	BALO	HUGIN/ BusinessWire/ AMF
Communication Financière			
CA T1 2010	10/05/10		10/05/10
Résultats semestriels S1 2010	31/08/10		31/08/10
CA T3 2010	08/11/10		08/11/10
Résultats annuels 2010	01/03/11		01/03/11
Document de Référence 2009	07/04/10		06/04/10
Informations actionnaires			
Nombre d'actions et de droits de vote au 31/12/10	26/01/11		
Nombre d'actions et de droits de vote au 22/04/10	30/04/10		30/04/10
Convocation Assemblée Générale Mixte 2011	13/04/11	13/04/11	
Programme de rachat d'actions			
Détail du programme de rachat d'actions	26/10/10		26/10/10

Site DEVOTEAM : <http://www.DEVOTEAM.com>

Site AMF : <http://www.amf-france.org>

Site Hugin : <http://www.hugingroup.com>

Site BALO : <http://balo.journal-officiel.gouv.fr>

29 RAPPORT DE GESTION A L'ASSEMBLEE GENERALE

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 2010 et pour soumettre à votre approbation les comptes sociaux de la Société ainsi que les comptes consolidés du Groupe dudit exercice.

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

Les comptes sociaux présentés sont établis dans le respect des règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels telles qu'applicables en France. Les comptes consolidés sont établis conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté par l'Union Européenne avant le 31 décembre 2010. L'ensemble de ces comptes répond au principe d'image fidèle.

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

1.1. Activité et résultats de la Société

Le chiffre d'affaires s'établit à 183,5 M€ en 2010, en décroissance de 4% par rapport à 2009.

Le résultat d'exploitation baisse de 53% à 3,9 M€, contre 8,2 M€ un an plus tôt. La détérioration de 2,2 points de la rentabilité d'exploitation s'explique principalement par la baisse du chiffre d'affaires (-7,8M€) et des produits issus de reprises de provision et transferts de charges (-4,5M€).

Le résultat net 2010 s'élève à 12,3 M€ à comparer à 13,9 M€ en 2009. Il intègre un résultat financier en hausse à 11,0 M€ (vs 9,4 M€), et un résultat exceptionnel en hausse à -2,0 M€ (contre -3,7 M€ en 2009); le détail de ces agrégats est fourni en notes 4.4 et 4.5 de l'annexe aux comptes sociaux.

Conformément aux dispositions de l'article 441-6-1 du Code de commerce, le solde des dettes à l'égard des fournisseurs (hors factures non parvenues) s'élevait à 6,3 M€ au 31 décembre 2010 et se décompose comme suit :

2010 - en €	Dettes Echues	Dettes Non Echues		TOTAL
		- 60 jours	+ 60 Jours	
Montant au 31/12/10	-3 354 826	-2 903 706	-33 245	-6 291 777
<i>En % de la dette fournisseurs</i>	53%	46%	1%	
dont hors groupe	-3 252 331	-1 651 845	-33 245	-4 937 421
dont groupe	-102 494	-1 251 861	0	-1 354 355

2009 - en €	Dettes Echues	Dettes Non Echues		TOTAL
		- 60 jours	+ 60 Jours	
Montant au 31/12/2009	1 742 277	4 446 693	197 895	6 386 865
<i>En % de la dette fournisseurs</i>	27%	70%	3%	100%
dont hors groupe	1 723 931	3 010 391	197 895	4 932 216
dont groupe	18 346	1 436 303	-	1 454 648

Le délai de paiement théorique est de 60 jours.

1.2. Activité et résultats consolidés

Le Groupe a acquis en 2010 la filiale française du groupe Tieto ainsi que la majorité du capital de la société polonaise Wola Info ; ces événements constituent les principaux mouvements de périmètre de l'exercice. D'autres changements de périmètre de moindre importance sont intervenus et sont décrits en note 4.2 des notes aux états financiers consolidés, notamment l'acquisition de la société Fornebu Consulting en Norvège.

DEVOTEAM compte 4 664 collaborateurs en fin d'exercice (contre 4 438 en 2009), présents dans 23 pays ; le Groupe réalise 55% de son activité hors de France (contre 52% en 2009). Hors Fornebu, Tieto et Wola Info, représentant environ 300 personnes au 31 décembre 2010, l'effectif est en recul de près de 2% sur un an.

Analyse du Compte de résultat

Le **chiffre d'affaires consolidé de 2010** est de 495 M€, dont un peu plus de 20 M€ réalisés par Tieto (hors activité fusionnée avec Devoteam SA), Fornebu et Wola Info depuis leur intégration globale dans le périmètre de consolidation du groupe (respectivement : 1^{er} mai, 1^{er} juillet et 1^{er} octobre 2010). A périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires est stable d'une année sur l'autre.

La **Marge d'Exploitation** – définie comme le résultat opérationnel courant hors impact des stocks options et de l'amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions - augmente de 4% à 29,6 M€. Exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires, la marge d'exploitation passe de 6,2% en 2009 à 6,0% en 2010, principalement impactée par une dégradation de la marge brute, la hausse du taux d'utilisation n'ayant compensé que partiellement la baisse de la marge sur jours vendus. A l'inverse, Danet, qui avait pesé sur la rentabilité du groupe en 2009, a enregistré une forte progression de sa Marge d'Exploitation en 2010. Si l'on retire l'effet de la CVAE (ex taxe professionnelle), la Marge d'Exploitation s'établit à 5,5% du chiffre d'affaires en 2010. Le détail du changement de méthode de comptabilisation de la CVAE est détaillé en note 2.5 des états financiers consolidés.

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

Chiffres non audités	2009					2010				
	Q1	Q2	Q3	Q4	FY 2009	Q1	Q2	Q3	Q4	FY 2010
En M€ et %										
Chiffre d'affaires	114,8	113,6	107,0	124,1	459,5	116,8	123,4	118,2	136,6	495,0
Variation annuelle (en %)	+4%	-4%	+1%	-1%	0%	+2%	+9%	+11%	+10%	+8%
Marge d'Exploitation	7,3	5,7	5,9	9,6	28,5	6,2	6,9	6,3	10,3	29,6
Marge d'Exploitation (en % du CA)	6,4%	5,0%	5,5%	7,7%	6,2%	5,3%	5,6%	5,3%	7,5%	6,0%

Le **résultat opérationnel courant** est en amélioration de 6% à 28,9 M€. Les charges liées aux stocks options sont quasi stables à 185 K€ tandis que l'amortissement des relations clientèles acquises lors des regroupements d'entreprises diminue de 0,7 M€. Les principales entrées de périmètre (Tieto hors activité fusionnée, Wola Info et Fornebu) ont pesé sur la rentabilité puisqu'elles affichent un résultat opérationnel courant de 4,3% du chiffre d'affaires (soit un effet dilutif de 0,1 point).

Le **résultat opérationnel** augmente de 29% à 26,2 M€ (soit 5,3% du chiffre d'affaires) grâce à une amélioration du résultat non courant de 4,2 M€ par rapport à celui de 2009, principalement dû au profit généré par l'acquisition de Tieto France à un prix inférieur à la valeur des fonds propres de la société (4,5 M€). Ce dernier élément a partiellement compensé les autres charges opérationnelles, essentiellement composées des

pertes de valeurs de 1,6 M€ (sur les entités situées au Maroc, en Turquie et en Italie) et des coûts de restructuration de 5,6 M€ (principalement en France, Allemagne et Belgique).

Le **résultat financier**, impacté en 2009 par une provision sur la créance détenue par Devoteam sur la société Exaprobe, est lui aussi en progression de 0,8 M€ sur un an à -1,7 M€.

A 34,6%, le **taux d'impôt** est impacté positivement par des éléments significatifs non récurrents et sans effet d'impôts de l'exercice (profit sur acquisition de Tieto France et pertes de valeur des goodwill). Retraité de ces éléments, le taux d'impôt effectif serait de 38,4%. L'augmentation du taux d'impôt (+5,5 points versus 2009) s'explique principalement, comme indiqué en note 2.5 des états financiers consolidés, par le reclassement de 2,7 M€ de la CVAE, comptabilisée pour la première fois en charge d'impôt sur le résultat au 31 décembre 2010.

A 15,6 M€, soit 3,15% du chiffre d'affaires, le **résultat net** augmente de 31% par rapport à 2009, tout comme le résultat net part du Groupe, qui s'établit à 14,3 M€ (contre 10,9 M€ un an plus tôt). Sur la base du nombre d'actions moyen pondéré de l'exercice, le résultat net dilué par action est de 1,39€ en 2010, en croissance de 30% par rapport à 2009.

Analyse du Bilan

Les principaux postes du bilan consolidé ont évolué comme suit en 2010 :

Poste	Montant au 31/12/10	Montant au 31/12/09	Evolution	Principales explications de la variation
Actifs non courants	113,5 M€	100,1 M€	+13,4 M€	Principalement lié (1) aux variations des goodwill (+4,3 M€) résultant des acquisitions (+ 7,3 M€) et des réévaluations du <i>Goodwill</i> (valorisation d'un put en baisse de 1,8 M€ <i>Impairment tests</i> de -1,6 M€) et (2) aux immobilisations corporelles (+6,1 M€) principalement lié à un nouveau contrat de location financement en France et à l'aménagement des locaux en Allemagne.
Créances d'exploitation	171,9 M€	164,2 M€	+7,7 M€	Augmentation des créances clients due aux entrées de périmètre (10,5 M€) et réduction des créances fiscales pour 2,9 M€ (remboursement d'un trop payé en France et d'un crédit d'impôts en Suisse).
Trésorerie nette*	69,9 M€	96,2 M€	-26,3 M€	<i>Cf ci-après</i>
Capitaux propres	130,8 M€	124,4 M€	+6,3 M€	Augmentation suite à l'incorporation du résultat de l'année (14,3 M€) et d'un effet change positif (1,4M€) et déduction des dividendes (-2,9 M€) et rachats d'actions propres (-6,1 M€).
Passifs non courants	37,5 M€	53,5 M€	-16,0 M€	Réduction des dettes financières non courantes de 14,1M€ (transfert de la deuxième tranche de l'OBSAR en dettes courantes pour -18,5 M€ et intégration d'un nouveau contrat de location financement en France pour 4,5 M€). Réduction des autres passifs non courants pour 2 M€).

Poste	Montant au 31/12/10	Montant au 31/12/09	Evolution	Principales explications de la variation
Passifs courants	184,5 M€	180,3 M€	+4,2 M€	Augmentation des dettes financières courantes de 2,1 M€, réduction des provisions de 1,3 M€ (-3 M€ en Allemagne et +1,4 M€ en France et Pologne), augmentation des dettes fournisseurs de 0,9 M€ (dont entrées de périmètre : 5,35 M€), augmentation des dettes fiscales et sociales de 4,2 M€ (dont entrées de périmètre : 4,3 M€).

* La **trésorerie nette** (incluant les contrats de capitalisation et dépôts à terme figurant en autres actifs financiers courants et déduction faite de 5,2 M€ de découverts bancaires) diminue de 26,3M€ sur l'année à 69,9 M€ du fait de :

- Un **flux de trésorerie issue des activités opérationnelles** de 13,4 M€ (versus +18,2 M€ en 2009), résultant d'une capacité d'autofinancement en augmentation de 45% à 17,6 M€ (contre 12,1 M€ en 2009), que vient diminuer la hausse du besoin en fonds de roulement de 4,2 M€ (contre une baisse de 6,0 M€ en 2009), principalement due à la hausse des créances d'exploitation décrite dans le tableau précédent.
- Un **flux de trésorerie issue des activités d'investissement** de -7,4 M€** ; les acquisitions de sociétés ont un impact de -4,7M€, correspondant au montant net des décaissements sur acquisitions diminués de la trésorerie acquise (plus de détails en note 7.2 des états financiers).
- Un **flux de trésorerie issue des activités de financement** de -33,0 M€ (contre -0,9 M€ en 2009). Il inclut 3,8 M€ de dividendes payés (dont 2,9 M€ versés aux actionnaires de la société mère) et des rachats par la société de ses propres titres pour 6,1 M€. Les remboursements d'emprunts ont consommé 19,9 M€ sur l'année (dont la première tranche de l'OBSAR). Les acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle (OPR Wola Info et *put* DVO) ont utilisé 3,7 M€ en 2010.
- Un **effet positif de change de 0,7 M€**.

** excluant les placements de trésorerie investis sur des supports moyen terme et comptabilisés dans les autres actifs financiers courants (40,9 M€ au 31.12.10 vs 32,0 M€ au 31.12.09).

1.3. Progrès réalisés

Sur un plan opérationnel, l'exercice a été marqué par le renforcement du groupe sur les pays dit « émergents » grâce aux acquisitions de Wola Info en Pologne et de l'activité de déploiement de réseaux à l'international de Tieto France. Deux *joint ventures* ont également été créées afin d'accélérer le développement de Devoteam Teligent en Russie.

Le groupe a par ailleurs investi sur la montée en valeur de ses offres avec le renforcement du Business Consulting en Scandinavie (acquisition de Fornebu Consulting) et le déploiement d'outils collaboratifs innovants (réseau social d'entreprise *Jive*).

Sur un plan financier, l'accélération des rachats d'actions a permis d'absorber une partie de la trésorerie excédentaire du groupe.

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

L'année 2010 s'est caractérisée par un contexte économique toujours difficile mais plus encourageant que celui connu en 2009. Devoteam a ainsi décidé une reprise des investissements commerciaux et dans les outils

de *Knowledge Management*, afin de favoriser notamment les transferts de savoir-faire entre les entités matures et celles situées dans les pays émergents. Par ailleurs, le groupe a poursuivi son effort de gestion du taux d'utilisation et des coûts.

En 2011, DEVOTEAM prévoit de continuer cet effort d'investissement et devra faire face à une pression accrue sur les salaires. Il devra également gérer le retournement de la société Wola Info en Pologne. Ainsi, le Groupe anticipe, hors nouvelle acquisition, un chiffre d'affaires de l'ordre de 530 M€ en 2011. La marge d'exploitation devrait être stable à 6% sur l'ensemble du périmètre.

Il n'y a pas eu d'évènement significatif depuis la clôture de l'exercice.

II - PRESENTATION DES COMPTES SOCIAUX ET AFFECTATION DU RESULTAT

2.1. Proposition d'affectation du résultat

Il est proposé à l'Assemblée Générale d'affecter le bénéfice de l'exercice clos le 31 décembre 2010 de 12 251 589 € comme suit :

- Affectation à la réserve légale de 733 €, pour la porter à 10% du capital de la société ;
- Distribution d'un dividende de 0,50 € par action, soit 5 012 445 € ;
- Report à nouveau créditeur du solde de 7 238 411 €

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

	Dividende par action
2007	0,30 €
2008	0,30 €
2009	0,28 €

2.2. Conventions courantes et réglementées.

Conventions visées à l'article L.225-87 du code de commerce : la liste des conventions portant sur des opérations courantes à des conclusions normales a été tenue à votre disposition dans les délais légaux et communiquée à nos Commissaires aux Comptes.

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

2.3. Dépenses non déductibles

Conformément aux dispositions de l'article 223 quinquies et 39-5 quater du CGI, nous vous précisons que les comptes de l'exercice écoulé prennent en charge un montant global de dépenses non déductibles, au regard de l'article 39-4 dudit Code, de 208 696 €. Le montant de 208 696€ correspond à la quote part de loyers non déductibles sur les véhicules de tourisme.

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

CAPITAL EN FIN D'EXERCICE	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009	31/12/2010
Capital social	1 492 170	1 523 796	1 539 873	1 586 929	1 594 260
Nombre d'actions	9 844 059	10 054 901	10 162 079	10 475 786	10 524 660
OPERATIONS ET RESULTATS DE L'EXERCICE	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009	31/12/2010
Chiffre d'affaires HT	148 305 778	173 711 366	209 150 160	191 056 087	183 471 453
Résultat avant IS, participation, amortissements et provisions	7 997 146	16 805 456	16 254 415	6 446 648	16 009 456
Amortissements et provisions	-19 657 209	-6 046 065	-1 312 870	-7 464 556	3 121 619
Participation des salariés due au titre de l'exercice	131 782	-64 515	0	0	0
Impôts sur les bénéfices	-940 863	1 240 810	1 496 127	38 781	636 248
Résultat après IS, amortissements et provisions	28 463 436	21 675 226	16 071 158	13 872 423	12 251 589
Résultat distribué	2 437 144	2 988 686	2 999 498	2 884 445	5 012 445
RESULTAT PAR ACTION	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009	31/12/2010
Nombre d'actions moyen de l'exercice	9 680 432	9 872 502	9 978 437	10 098 410	10 168 674
Résultat après IS mais avant amortissements et provisions	0,73	1,83	1,78	0,64	1,64
Résultat après IS, amortissements et provisions	2,94	2,20	1,61	1,37	1,20
Dividende attribué à chaque part	0,25	0,30	0,30	0,28	0,50
PERSONNEL	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009	31/12/2010
Effectif moyen des salariés	1 160	1 279	2 025	1 974	1 886
Montant de la masse salariale	55 276 395	60 210 004	93 371 729	93 792 476	86 839 814
Montant versé au titre des avantages sociaux	25 602 175	27 879 814	42 866 522	41 853 270	40 118 198

2.5. Autres

Les règles de présentation et méthodes d'évaluation retenues pour l'établissement des comptes consolidés sont conformes à la réglementation en vigueur, notamment l'application des normes IFRS, telles que décrites en notes 2 et 3 des états financiers consolidés. Les principaux changements intervenus au cours de l'année 2010 ont été: la CVAE, la première application de la norme IFRS 3 révisée « Regroupements d'entreprises » ainsi que IAS 27 révisée. Leurs conséquences sur les états financiers du groupe ainsi que ses principes d'application sont décrits à la note 2.1 et 2.4.1 des états financiers consolidés.

La Société n'a pas d'activité significative en matière de recherche et de développement.

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

III - FILIALES ET PARTICIPATIONS

3.1. Sociétés consolidées

Les sociétés retenues dans le périmètre de consolidation au 31 décembre 2010 sont détaillées en note 4-1 des états financiers.

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

Géographie (en M€)		France	Etranger	Total
Chiffre d'affaires contributif*	2009	220,4	239,1	459,5
	2010	224,8	270,2	495,0
Marge d'exploitation*	2009	12,5	16,0	28,5
	2010	12,5	17,1	29,6

Métiers (en M€)		Techno. Cstg	Bus. Cstg	Total
Chiffre d'affaires contributif*	2009	378,8	80,8	459,5
	2010	410,1	84,9	495,0
Marge d'exploitation*	2009	22,8	5,7	28,5
	2010	24,7	4,8	29,6

* cf. définition en note 3.18 des états financiers.

La croissance de l'activité *Technology Consulting* en 2010 s'explique pour l'essentiel par l'intégration de nouvelles entités et la dynamique des entités d'Europe du Sud, de Russie et de Turquie. La croissance de l'activité *Business Consulting* est principalement liée à l'acquisition de Fornebu en Norvège.

L'acquisition de Tieto explique l'essentiel de la croissance du chiffre d'affaires en France et compense la décroissance organique. Hors de France, la moitié de la croissance est générée par les acquisitions. Ainsi, l'activité internationale atteint 55% des revenus de Devoteam en 2010.

Cette dernière réalise une Marge d'Exploitation de 6,3%, en recul de 0,4 points, principalement du fait de la baisse de profitabilité des entités Belge et Turques d'une part et des activités de conseil en Scandinavie et au Moyen Orient d'autre part, qui sont pénalisées, de manière conjoncturelle, par leur forte exposition au secteur public. A l'inverse, le retour à la profitabilité de l'entité allemande (ex Danet) et l'excellente performance de Devoteam Telligent en Russie tirent les résultats du groupe.

La profitabilité des activités françaises - à près de 6% - se maintient ; l'augmentation des dépenses de siège et de la perte enregistrée sur la société Exaprobe ayant été compensées par le changement de méthode de comptabilisation de la CVAE.

IV - INFORMATIONS CONCERNANT LE CAPITAL

4.1. Evolution du capital social et du nombre d'actions en 2010

	Nombre d'actions	Capital social (€)	Commentaires
01/01/2010	10 475 786	1 586 928,62	
31/12/2010	10 524 660	1 594 259,72	Exercice de SO et BCE

4.2. Evolution de l'actionariat

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

	31-déc-08			31-déc-09			31-déc-10		
	Actions	% du capital	% des droits de vote	Actions	% du capital	% des droits de vote	Actions	% du capital	% des droits de vote
Directoire (1)	2 226 257	21,9%	33,7%	2 273 342	21,7%	33,3%	2 273 342	21,6%	33,3%
Tabag (2)	636 944	6,3%	9,8%	651 944	6,2%	9,6%	638 568	6,1%	9,4%
Pers. Physiques nominatif (3)	585 742	5,8%	7,7%	634 855	6,1%	8,4%	604 974	5,7%	8,2%
Fidelity	864 809	8,5%	6,7%	506 648	4,8%	3,8%	548 744	5,2%	4,1%
Natixis AM	488 131	4,8%	3,8%	504 035	4,8%	3,8%	502 848	4,8%	3,7%
Lazard Frères Gestion	546 355	5,4%	4,2%	492 400	4,7%	3,7%	488 840	4,6%	3,6%
Oddo AM	401 046	3,9%	3,1%	380 609	3,6%	2,8%	377 136	3,6%	2,8%
Auto-détention	164 051	1,6%	0,0%	174 212	1,7%	0,0%	499 771	4,7%	0,0%
Public	4 248 744	41,8%	30,9%	4 857 741	46,4%	34,7%	4 590 437	43,6%	34,9%
Total	10 162 079	100%	100%	10 475 786	100%	100%	10 524 660	100%	100%

- 1) liés par un pacte d'actionnaire et une action de concert
- 2) détenu par Yves de Talhouët, lié avec les membres du Directoire par un pacte Dutreil
- 3) fondateurs de filiales, salariés et anciens salariés

A la connaissance de la société, il n'existe aucun autre actionnaire détenant plus de 5% du capital ou des droits de vote.

Aucun franchissement de seuil n'a été signalé sur l'exercice.

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

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

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

4.4. Opérations réalisées en 2010

Les achats et vente par la Société de ses propres actions en 2010 se répartissent comme suit :

Nature de l'opération	Nombre d'actions	Cours moyen (€)	Motif
Vente	0	n/a	
Achat	325 573	18,6	Achat en propre

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

Le 31/12/2010, la Société détenait 499 771 actions, soit 4,7% du capital, pour une valeur d'achat et une valeur boursière de respectivement 8,4 et 9,8 millions d'euros.

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

Type de délégation donnée au Directoire	Date de l'AG ayant consenti la délégation & n° de résolution	Montant nominal maximal de l'AC	Durée de l'autorisation	Montant utilisé de la délégation au 31/12/10	Nombre de titres maximal émis	% capital social	% droits de vote (DV)	Dilution en capital et DV (2)
AC par émission de valeurs mobilières avec maintien du DPS (1)	22/04/10 (9ème R)	750.000 €	26 mois	Non utilisée	5.000.000	47,51	37,37	0,68 / 0,57
AC par émission de toutes valeurs mobilières avec suppression du DPS	22/04/10 (10ème R)	250.000 € (s'imputant sur le montant de 750.000 €)	26 mois	Non utilisée	1.666.667	15,84	12,46	0,86 / 0,70
AC par émission de valeurs mobilières sans DPS dans la limite de 10% du capital social / an	22/04/10 (12ème R)	10% du capital social par an (s'imputant sur le montant de 750.000 €)	26 mois	Non utilisée	2.302.820	21,88	17,21	0,82 / 0,67
AC dans la limite de 10% du capital social par an pour rémunérer des apports en nature hors contexte OPE	22/04/10 (13ème R)	10% du capital social (s'imputant sur le montant de 750.000 €)	26 mois	Non utilisée	1.062.840	10,10	7,94	0,91 / 0,73
Emission d'Options de souscription	28/04/09 (13ème R)	90.000 €	38 mois	38.250 €	600.000	5,70	4,48	0,96 / 0,76
Emission de BCE	28/04/09 (12ème R)	67.500 €	26 mois	44.250 €	450.000	4,28	3,36	0,96 / 0,76

(1) DPS : droit préférentiel de souscription

(2) pour un actionnaire détenant 1% du capital avant opération

4.6. Evolution du Cours de Bourse

Le cours de l'action DEVOTEAM a gagné 8,5% en 2010 à comparer à la hausse de 0,4% de l'indice SBF 250 et à la hausse de 9,9% de l'indice CAC IT.

Date	31/12/2009	06/04/10 (*)	19/07/10 (*)	31/12/2010
Cours de Bourse (€)	18,07	21,89	16,40	19,60
Capitalisation boursière (m€)	189,3	222,6	166,8	206,3

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

V – INFORMATIONS SOCIALES

Deux ans après la première étude « Great Place to Work », une nouvelle étude a été menée afin de mieux répondre aux attentes des salariés du groupe et de mesurer l'évolution de leur satisfaction.

Le groupe a vu son effectif passer de 4 438 collaborateurs à 4 664 en 2010, soit une augmentation de 226 personnes, expliquée par les acquisitions et une baisse des effectifs organiques.

Le coût de l'effectif productif de Devoteam SA (principalement composé du salaire chargé) a augmenté d'environ 1,3% en 2010. Par ailleurs sur l'ensemble de cet effectif productif, 0,7% des journées hommes disponibles ont été consacrées à la formation.

Au titre de l'exercice 2010, le montant de la participation des salariés, et de l'intéressement sur DEVOTEAM SA s'est élevé à 0 €. La société a formé 1 600 personnes distinctes et consacré 3% de la masse salariale à la formation.

Par ailleurs, la détention des salariés (et anciens salariés) dans le capital de DEVOTEAM SA se situait à deux niveaux au 31 décembre 2010 :

- en direct, 604 974 actions DEVOTEAM résultant d'exercices de stock-options et de BCE ou d'échange de titres remis aux dirigeants fondateurs de sociétés rachetés par le groupe ;
- au sein du FCPE DEVOTEAM, dans le cadre du Plan d'épargne Entreprise, 135 558 actions DEVOTEAM détenues par 883 salariés.

En octobre 2010, le Directoire a procédé à l'émission d'un nouveau plan de BSCPE pour les salariés du Groupe, dont les principales caractéristiques figurent dans le tableau 8 du 6.1 du présent rapport, ainsi qu'en note 6.4 des états financiers consolidés.

VI – AUTRES INFORMATIONS

6.1 Mandataires sociaux et rémunérations

Directoire

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

Godefroy de Bentzmann

- Président de DEVOTEAM Consulting SA et DEVOTEAM Consulting AS.
- Gérant de DEVOTEAM Polska.
- Président du Conseil de Surveillance de DEVOTEAM Netherlands.
- Administrateur de DEVOTEAM Belgium, Genesis AG et DEVOTEAM Guidance Luxembourg.

Stanislas de Bentzmann

- Président de DEVOTEAM Belgium, DEVOTEAM AuSystems Spa, DEVOTEAM Quaint, DEVOTEAM Teligent, et Exaprobe ECS.
- Membre du Conseil de Surveillance de DEVOTEAM Netherlands.
- Administrateur de DEVOTEAM Consulting SA, DEVOTEAM Spain, DEVOTEAM Consulting AS, DEVOTEAM daVinci Consulting, DEVOTEAM Tertio, DEVOTEAM Integra, DEVOTEAM Secura, Wola Info et Voxpilot Ltd.

Conseil de Surveillance

Les membres du Conseil de Surveillance sont élus en Assemblée Générale pour une durée de 4 ans. Le Conseil est composé comme suit au 31/12/10 :

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)	6 juin 2008	AGO 2012	Secrétaire Général de DEVOTEAM	France : DV Outsourcing (A) Etranger : DV Belgium (A), DV Fringes (A), DV Quaint (A), DV Tertio (A), Secura (A), Integra (A), Guidance Lux (A), DV AuSystems Italie (A), Wola Info (A), Voxpilot Ltd (A), Membre du CS de DV Netherlands Externes : FibeLaage (CS), Hôtel Grill du Parc (gérant), Société ICF (A) et SNC Imbellage (gérant)
Michel Bon (1943)	6 juin 2008	AGO 2012	Consultant indépendant	En cours : Les Editions du Cerf (PCS), Lafarge (A), Sonepar (A), Sonepack (A), SONAE (A, Portugal) et de Myriad (A, Suisse) Expirés : Banque Transatlantique (A, 2007), Provimi (A, 2010)
Patrice de Talhouët (1966)	6 juin 2008	AGO 2012	VP Mars Europe	En cours : Hôtel Grill du Parc (gérant), Société ICF (A) et Mars Chocolat Europe (VP finance)
Philippe Tassin (1943)	6 juin 2008	AGO 2012	Consultant indépendant	
Vincent Montagne (1959)	6 juin 2008	AGO 2012	Directeur Média Participations	En cours : SITC (A), Secom (A) et Club Siparex (A), divers mandats au sein du groupe Media Participations (P)
Bertrand de Bentzmann (1933)	10 juin 2009	AGO 2013	VP délégué de la CCI de Bordeaux	Expirés : Abzac (A, 2010)
Yves de Talhouët (1958)	10 juin 2009	AGO 2013	HP France (P)	En cours : Tinubu (A) ; Tabag SARL (gérant) Expirés : Oracle (PCA, 2006), CMA (A, 2008)

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

Rémunération et autres avantages des mandataires sociaux

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

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

Tableau 1 : synthèse des rémunérations, options, BCE et actions attribuées aux mandataires sociaux

Nom et fonction du dirigeant mandataire social	Stanislas de Bentzmann		Godefroy de Bentzmann		Roland de Laage de Meux	
	Co-CEO		Co-CEO		Secrétaire Général	
	2009	2010	2009	2010	2009	2010
Rémunérations dues au titre de l'exercice <i>(détaillées au tableau 2)</i>	414 012	448 329	417 471	463 349	155 544	158 018
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice <i>(détaillées au tableau 4)</i>	42 575	-	42 575	-	9 579	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice <i>(détaillées au tableau 6)</i>	-	-	-	-	-	-
TOTAL	456 587	448 329	460 046	463 349	165 123	158 018

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			
	2009		2010		2009		2010		2009		2010	
	Du	Versé	Du	Versé	Du	Versé	Du	Versé	Du	Versé	Du	Versé
Rémunération fixe	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	115 000	115 000	115 000	115 000
Rémunération variable	147 000	120 000	180 800	147 000	147 000	120 000	180 800	147 000	26 700	18 732	28 931	33 394
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Avantages en nature (voiture)	4 836	4 836	4 836	4 836	6 636	6 636	6 636	6 636	4 560	4 560	4 560	4 560
Prime d'expatriation	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-	-	-	11 600	11 600	8 000	8 000	8 000	8 000
Dotation PIDR	2 176	2 176	2 693	2 693	3 835	3 835	4 313	4 313	1 284	1 284	1 527	1 527
TOTAL	414 012	387 012	448 329	414 529	417 471	390 471	463 349	429 549	155 544	147 576	158 018	162 481

L'objectif de variable 2010 des membres du Directoire était de 200 000€, reposant sur les critères suivants :

- 60% sur l'atteinte d'un taux de croissance de l'EBIT cible au niveau du groupe DEVOTEAM ;
- 40% sur l'atteinte d'objectifs qualitatifs tels que le développement des « hommes clés », le repositionnement de Devoteam sur de nouvelles offres, la poursuite du développement international et la mise en œuvre du programme « GAM » (Global Account Manager).

L'objectif de variable 2010 de Monsieur de Laage était de 30 000€, reposant sur les critères suivants :

- 50% sur l'atteinte d'un EBIT et DSO cible au niveau du groupe ;
- 50% sur l'atteinte d'objectifs qualitatifs.

Les membres du Conseil de Surveillance de DEVOTEAM ont perçu des jetons de présence répartis comme suit au titre des deux derniers exercices :

Tableau 3 : jetons de présence et autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants

Membres du conseil	Montants versés au cours de l'exercice 2009 (en €)		Montants versés au cours de l'exercice 2010 (en €)	
	Jetons de présence*	Autres rémunérations	Jetons de présence*	Autres rémunérations
Michel Bon (Président)	16 000	80 000	16 000	80 000
Bertrand de Bentzmann (Vice-président)	12 000	20 000	12 000	-
Patrice de Talhouët	8 000		8 000	
Philippe Tassin	8 000		12 000	
Vincent Montagne	8 000		8 000	
Roland de Laage de Meux	8 000	139 576	8 000	154 481
Yves de Talhouët	8 000		8 000	
TOTAL	68 000	239 576	72 000	234 481

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

Néant

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

Néant

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

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

Néant

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

	SO 2004	SO 2006		SO 2009	BCE 2009	BCE 2010
Date d'assemblée	04/06/2004	04/06/2004		28/04/2009	28/04/2009	28/04/2009
Date du conseil de surveillance ou du directoire selon le cas	09/01/2004	11/01/2006	22/02/2006	13/05/2009	13/05/2009	01/10/2010
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées, dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par :	40 000	122 000	20 000	345 000	355 000	50 000
<i>Les mandataires sociaux</i>						
<i>Stanislas de Bentzmann</i>	-	-	-	-	40 000	-
<i>Godefroy de Bentzmann</i>	-	-	-	-	40 000	-
<i>Roland de Laage de Meux</i>	-	5 000	-	-	9 000	-
<i>Mandataires sociaux non dirigeants</i>	-	-	-	-	-	-
Point de départ d'exercice des options	09/01/2007	11/01/2008	11/01/2008	13/05/2011	13/05/2011	01/10/2012
Date d'expiration	09/01/2011	11/01/2013	11/01/2013	12/05/2016	12/05/2016	30/09/2017
Prix de souscription ou d'achat	8,2 €	20,2 €	22,5 €	12,0 €	12,0 €	20,0 €
Modalités d'exercice	Entièrement exerçables	20% après 2 ans, 30% après 3 ans, 30% après 4 ans, 20% après 5 ans				
Nombre d'actions souscrites au 31/12/10	25 200	0	0	0	0	0
Nombre cumulé d'options et de BCE annulés ou caduques	1 000	5 005	2 644	30 060	37 600	0
Options et BCE restantes en fin d'exercice	8 050	81 045	15 441	214 940	217 400	50 000

* hors bons créés à l'occasion de l'émission des OBSAR du 3 novembre 2006 et ayant pu être acquis par des salariés auprès des détenteurs de ces bons, sans que cela puisse être considéré comme une rémunération

Tableau 9 : Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers*	Nombre total d'options attribuées / d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré	Plan n°1	Plan n°2	Plan n°3
Options consenties , durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)	50 000	20,0 €			Dir. du 01/10/10
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées , durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)	34 450	5,3 €	Dir. du 01/09/03	Dir. du 09/01/04	

* hors bons créés à l'occasion de l'émission des OBSAR du 3 novembre 2006 et ayant pu être acquis par des salariés auprès des détenteurs de ces bons, sans que cela ne puisse être considéré comme une rémunération

Tableau 10 : information concernant les contrats de travail et mandats des dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonction		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON
Stanislas de Bentzmann - Président du Directoire								
<i>Nommé par le CS du 11 mars 2008</i>		X		X		X		X
<i>Fin de mandat : AGO 2012</i>								
Godefroy de Bentzmann - Directeur Général								
<i>Nommé par le CS du 11 mars 2008 -</i>		X		X		X		X
<i>Fin de mandat : AGO 2012</i>								
Roland de Laage de Meux - Secrétaire Général								
<i>Nommé par l'AG du 6 juin 2008</i>	X			X		X		X
<i>Fin de mandat : AGO 2012</i>								

Tableau récapitulatif des opérations réalisées en 2010 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 (€)
Yves de Talhouet (TABAG)	Cession	Actions	217,9	19,3
Niels Korsholm	Cession	Actions	97,5	19,5

*Les attributions et exercices de BCE de Roland de Laage et Stanislas et Godefroy de Bentzmann sont détaillés dans les tableaux 4 et 5 du paragraphe 6.1.

6.2. Facteurs de Risque

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

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

Risques Juridiques

Risques liés aux actions en responsabilité

DEVOTEAM intervient sur des projets informatiques qui peuvent présenter un caractère essentiel pour les activités de ses clients. Toute exécution de prestations par DEVOTEAM non conforme aux attentes de ses clients (intégrité des données, confidentialité des données, malfaçon des prestations...) est susceptible d'affecter de manière significative l'activité de ces derniers, ce qui pourrait nuire à la réputation de DEVOTEAM, accroître le risque de litiges, les retards de paiement ou la forcer à concevoir de nouveau le projet, générant ainsi un manque à gagner de chiffre d'affaires.

Risques liés à la nature des contrats engagés avec les clients

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

Prestations au temps passé	56%
Forfaits	27%
Autres *	17%
TOTAL	100%

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

Risques liés aux contrats au forfait

DEVOTEAM facture une partie de ses services, environ 27% de son Chiffre d'affaires, en mode forfaitaire (prix fixe et le cas échéant délai fixé) avec obligation de résultat.

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

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

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

Risques liés aux contrats d'infogérance

Même si le poids de cette activité est faible dans le portefeuille de DEVOTEAM (4% du chiffre d'affaires), ce type de projets fait l'objet des mêmes procédures de suivi et de contrôle interne que les forfaits compte tenu des risques inhérents (contrats longue durée sans garantie absolue sur le niveau de dépenses, engagements sur le niveau de service, prix généralement fixe ...)

Risques liés au prêt de main d'œuvre illicite

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

Dans cette perspective, DEVOTEAM est particulièrement attentif :

- Au contenu des contrats signés (cf. procédure relative à la signature des contrats dans le rapport du Président du Conseil de Surveillance sur les procédures de contrôle interne) ;
- 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 de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du groupe.

Risques Opérationnels

Risques liés à la durée des projets clients

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

Risques liés à l'attrition des consultants

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

Risques liés à l'occupation des consultants

L'optimisation du taux d'utilisation est fortement dépendante du niveau et de la performance de l'activité commerciale. Ce taux dépend de la capacité de DEVOTEAM 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 revenu. La base de coûts restant inchangée, le manque à gagner de chiffre d'affaires se retrouve pleinement sur le résultat opérationnel.

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.

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 60% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2010.

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

Risques de dépendance clientèle

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

% du chiffre d'affaires (1)	2008	2009 (2)	2010
Premier client	8%	6%	5%
5 premiers clients	30%	23%	20%
10 premiers clients	42%	37%	34%

(1) Information non comptable

(2) Le chiffre d'affaires des clients de Danet a été annualisé

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

Risques fournisseurs et sous-traitants

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

DEVOTEAM exerce également une activité de revente de licences éditeurs, principalement dans le cadre de vente de projets d'intégration. L'activité de revente de licences représente environ 8% du CA en 2010.

Risques liés à une OPA

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

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

Risques liés à la conjoncture économique

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

Risques liés à la concurrence

Le marché du conseil et des services informatique est relativement fragmenté et nécessite peu d'investissements capitalistiques, source d'une concurrence élevée et facteur d'apparition de nouveaux concurrents. Certains concurrents de DEVOTEAM disposent d'une assise financière, technique et commerciale plus solide, d'une base clientèle plus large, d'un historique plus important et d'une meilleure reconnaissance par le marché.

Risque lié au départ de personnes clefs

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

Risques informatiques (concernant l'informatique interne du groupe)

Par la nature même de son métier, DEVOTEAM est faiblement exposé aux risques liés à son propre système d'information.

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. 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).

Le groupe réalise aujourd'hui 55% 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.

Le groupe réalise 6% de son chiffre d'affaires sur le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et la Turquie. Les tensions politiques observées début 2011 dans cette partie du monde exposent le groupe à un risque géopolitique accru. A la date de rédaction de ce rapport, le Directoire n'a pas connaissance d'impact significatif de ces événements sur l'activité du groupe ainsi que sur le recouvrement des actifs engagés.

Risques environnementaux

Bien que très faiblement exposée aux risques environnementaux du fait de son activité de fourniture de prestations intellectuelles, la société a lancé en 2007 un Guide de bonnes pratiques (Green Guide) proposé à l'ensemble des salariés du groupe (en ligne sur le site www.DEVOTEAM.com) dans le cadre de sa politique de développement durable et a réalisé en 2009 un bilan Carbone. La conclusion de ce bilan appelait à la poursuite des efforts engagés dans le cadre de la politique de développement durable du Groupe.

6.3. Processus et suivi de gestion des risques

Le processus de suivi et de gestion des risques présentés ci-dessus est décrit dans le rapport du Président sur le contrôle interne en section 2.3.2.

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

30 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2010

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2010, sur :

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

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

1. Opinion sur les comptes annuels

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

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

2. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance l'élément suivant :

- Les notes 2.2.1 et 2.3.1 de l'annexe exposent les règles et méthodes comptables relatives à l'évaluation de la valeur d'utilité des immobilisations incorporelles et des immobilisations financières. Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre société, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables précisées ci-dessus et des informations fournies dans les notes de l'annexe. Sur la base des éléments disponibles à ce jour et dans le contexte et conditions décrits en note 2.1 portant notamment sur la situation économique actuelle, nous avons examiné les modalités de mises en œuvre de la méthode de détermination de la valeur d'utilité à la clôture de l'exercice.

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

3. Vérifications et informations spécifiques

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

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

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

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

Les commissaires aux comptes

Paris La Défense, le 15 avril 2011

Paris, le 15 avril 2011

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

NSK Fiduciaire

Jean-Pierre Valensi
Associé

Jean-Marc Bordja
Associé

31 COMPTES SOCIAUX DEVOTEAM SA

Bilan Devoteam S.A.

ACTIF (<i>Montants en milliers d'euros</i>)	<i>Note</i>	31 décembre 2009	31 décembre 2010
Immobilisations incorporelles	3.1	19 826	16 784
Immobilisations corporelles	3.1	2 516	2 507
Immobilisations financières			
Titres de participation et créances rattachées	3.2	129 879	147 576
Autres immobilisations financières	3.2	2 711	8 313
ACTIF IMMOBILISE		154 933	175 180
Clients et comptes rattachés	3.3	56 899	55 110
Autres créances	3.3	23 112	23 635
Valeurs mobilières de placement	3.8	57 299	41 952
Disponibilités		9 759	2 991
Charges constatées d'avance	3.3	3 461	2 651
ACTIF CIRCULANT		150 530	126 340
Ecart de conversion actif		265	353
TOTAL ACTIF		305 729	301 873

PASSIF (<i>Montants en milliers d'euros</i>)	<i>Note</i>	31 décembre 2009	31 décembre 2010
Capital social	3.10	1 587	1 594
Prime d'émission	3.10	73 515	78 398
Réserves légales	3.10	154	159
Autres réserves	3.10	-	-
Report à nouveau	3.10	74 445	85 428
Résultat de l'exercice	3.10	13 872	12 252
Provisions réglementées	3.10	205	316
CAPITAUX PROPRES		163 778	178 147
Provisions pour risques	3.4	1 809	2 372
Provisions pour charges	3.4	2 947	2 908
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES		4 756	5 281
<u>Dettes financières</u>			
Emprunt obligataire	3.3	55 773	37 201
Emprunts auprès des établissements de crédit et dettes financières diverses	3.3	25 043	25 377
<u>Dettes d'exploitation</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés	3.3	9 395	10 251
Dettes fiscales et sociales	3.3	38 780	38 132
<u>Autres dettes</u>			
Autres dettes	3.3	4 036	3 363
Produits constatés d'avance	3.3	4 166	4 102
TOTAL DETTES		137 192	118 425
Ecart de conversion passif		3	20
TOTAL PASSIF		305 729	301 873

Compte de résultat Devoteam S.A.

Montants en milliers d'euros	Note	31 décembre 2009	31 décembre 2010
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	4.1	191 056	183 471
Subventions d'exploitation		62	36
Reprises provisions et amortissements, transferts de charges		7 325	2 841
Autres produits		294	139
PRODUITS D'EXPLOITATION		198 738	186 487
Achats matières premières et marchandises		(4 275)	(1 502)
Autres achats et charges externes		(41 717)	(44 951)
Impôts taxes et versements assimilés		(5 966)	(4 433)
Salaires et traitements		(93 792)	(86 840)
Charges sociales		(41 853)	(40 118)
Dotation aux amortissements sur immobilisations		(2 166)	(3 846)
Dotation aux provisions sur actif circulant		(62)	0
Dotation aux provisions pour risques et charges		(670)	(788)
Autres charges		(76)	(149)
CHARGES OPERATIONNELLES COURANTES		(190 578)	(182 626)
RESULTAT D'EXPLOITATION		8 160	3 861
Produits financiers	4.4	19 575	19 393
Charges financières	4.4	(10 163)	(8 414)
RESULTAT FINANCIER		9 412	10 979
RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS		17 572	14 840
Produits exceptionnels	4.5	2 812	525
Charges exceptionnelles	4.5	(6 473)	(2 477)
RESULTAT EXCEPTIONNEL		(3 661)	(1 952)
Participation des salariés		0	0
Impôt sur les bénéfices	4.7	(39)	(636)
RESULTAT NET		13 872	12 252

NOTE 1 - PRESENTATION DE LA SOCIETE ET FAITS CARACTERISTIQUES

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

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

Les principaux faits caractéristiques de l'année 2010 sont les suivants :

- En date du 1^{er} janvier et du 26 février, la société a procédé à une incorporation partielle du compte courant à la « réserve d'augmentation de capital futur » de sa filiale Devoteam Ausystems Italie. Cette incorporation sera réalisée au plus tard le 31 décembre 2013 si le chiffre d'affaires de la filiale devient inférieur ou égal à 15M€. Dans le cas contraire, la dette vis-à-vis de l'actionnaire unique Devoteam SA redeviendra exigible ;
- Le 10 janvier, la société a exercé l'option d'achat sur la totalité des titres non détenus, soit 49%, de sa filiale Devoteam Outsourcing. L'opération a été payée en numéraire ;
- Le 26 avril, la société a acquis 100% des titres de l'entité française Tieto. L'opération a été payée en numéraire ;
- Le 14 mai, la société a signé un protocole de cession avec les principaux actionnaires et le management de la société polonaise Wola Info. Aux termes de cet accord, Devoteam SA a lancé une offre publique d'achat du 7 juin au 6 juillet et réalisé deux opérations d'augmentation de capital souscrites respectivement le 29 juin et le 28 septembre. A l'issue de ces opérations, payées en numéraire, Devoteam SA a acquis 61,6% des titres de l'entité Wola Info ;
- Le 18 juin, la société a acquis le fonds de commerce de Voxpilot SA à la barre du tribunal dont le principal actif est constitué de 100% des titres de l'entité irlandaise Voxpilot. L'opération a été payée en numéraire
- Le 1er juillet, l'entité Tieto a fait l'objet d'une scission partielle par apport de la branche d'activité d'installation et de conception de réseaux d'entreprises à Exaprobe ECS, société spécialement créée à cet effet ;
- Le 22 juillet, la société a finalisé l'acquisition de 100% des titres de la société norvégienne Fornebu Consulting. L'opération a été payée en numéraire ;
- Le 1^{er} août, dans le cadre d'une opération de restructuration interne, la société Tieto a fait l'objet d'une opération de transmission universelle de patrimoine au profit de son actionnaire unique Devoteam SA. A l'issue de cette opération, Devoteam SA devient actionnaire à 100% des titres de l'entité Exaprobe ECS, anciennement détenus par la société absorbée Tieto ;
- Le 14 décembre, dans le cadre d'une réorganisation juridique en Allemagne, la société a acquis 100% des titres de l'entité allemande Fontanet auprès de sa filiale Danet GMBH. L'opération a été payée en numéraire ;
- Le 31 octobre, la filiale Devoteam Suisse a été dissoute ;
- Le 15 décembre, dans le cadre d'une réorganisation juridique en Angleterre, la société a acquis 100% des titres de l'entité anglaise Danet Ltd auprès de sa filiale Danet GMBH. L'opération a été payée en numéraire ;
- Le 17 décembre, la société a acquis 18,75% des titres de l'entité anglaise Crocodile RCS. L'opération a été payée en numéraire ;
- Au cours de l'exercice, la société a poursuivi l'opération de restructuration entamée en 2009 afin d'adapter ses ressources aux effets de la crise économique. Les coûts de cette restructuration sont classés en charges exceptionnelles (cf. note 4.5) ;
- Le 13 décembre, la société a consenti un abandon partiel de sa créance en compte courant au profit de sa filiale marocaine Devoteam Services pour le montant de K€. 1 100 afin de rétablir des capitaux propres devenus négatifs ;

- Le 20 décembre, la société a consenti un abandon partiel de sa créance en compte courant au profit de sa filiale Devoteam Pologne pour le montant de K€. 353 afin de rétablir des capitaux propres devenus négatifs.

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 impacts de la crise économique de 2009 ne sont pas encore totalement effacés. En effet, même si le retour à la croissance du chiffre d'affaires d'abord à l'international puis en France a été constaté, la pression sur la marge d'exploitation reste importante. Après les premiers signes de reprise de la demande de services informatiques au cours du 1^{er} semestre, le marché a constaté une reprise progressive de la demande au cours du 2nd semestre de l'année.

Ainsi, les actifs dont la valeur s'apprécie par référence à des perspectives à moyen et long terme, en particulier les actifs incorporels et les titres de participation, ont été évalués dans le cadre d'hypothèses prenant en compte cette reprise progressive de la demande, en particulier dans ses effets sur les flux de trésorerie futurs résultant de l'activité.

Dans le prolongement des préconisations de l'AMF dans ses recommandations d'arrêtés des comptes 2008, la société a déterminé son taux d'actualisation (tel qu'utilisé dans la détermination des flux futurs de trésorerie) à partir des données historiques dont elle disposait à la date de clôture afin de corriger certains effets de la perturbation des marchés financiers. Ainsi, et comme à la clôture de l'exercice précédent, le taux d'actualisation retenu ne provient pas de la moyenne observée auprès de brokers indépendants mais d'une moyenne observée sur les cinq dernières années pour la prime de risque et le bêta. Le taux sans risque correspond à la moyenne de décembre 2010 de l'OAT 10 ans.

2.2 Immobilisations

2.2.1 Immobilisations incorporelles

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

- Devoteam SI et Dataverse en juin 2001
- Apogée Communications en juillet 2005
- Ausystems Consulting en juillet 2007
- Ausystems Solutions en juillet 2008

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

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

La valeur d'utilité des fonds de commerce est évaluée à partir de la méthode des cash-flows futurs actualisés. Elle est effectuée sur la base de paramètres issus du processus budgétaire et prévisionnel, étendus sur un horizon de 5 ans, incluant des taux de croissance et de rentabilité jugés raisonnables. Des taux d'actualisation

et de croissance à long terme sur la période au-delà de 5 ans, appréciés à partir d'analyses du secteur dans lequel le Groupe exerce son activité et de données historiques, sont appliqués à l'ensemble des évaluations des entités générant leurs flux propres de trésorerie. Cette valeur est ensuite pondérée par un ou plusieurs coefficients de décote afin de tenir compte des spécificités de chacun de ces fonds.

La valeur des principaux paramètres utilisés est :

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

2.2.2 Immobilisations corporelles

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

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

2.3 Immobilisations financières

2.3.1 Titres de participation

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

La valeur des principaux paramètres utilisés est :

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

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

Pour certaines acquisitions, des tranches de compléments de prix sont prévues sur les prochains exercices en fonction des réalisations des sociétés concernées. A la clôture de l'exercice, les compléments de prix comptabilisés et non payés pour la société Fornebu Consulting s'élèvent à K€ 932.

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.

Le reliquat de la provision liée à la restructuration de l'activité d'Ausystems constatée en 2008 s'élève à K€. 908 au 31 décembre 2010.

2.8 Emprunts et dettes financières

Le 3 novembre 2006, Devoteam a émis des Obligations à Bons de Souscriptions d'Actions Remboursables (OBSAR) qui ont fait l'objet d'une note d'opération visée par l'AMF sous le n°06-321 du 25 septembre 2006. Elles ont été initialement souscrites par plusieurs banques par le biais de contrat 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 OBSAR :

Ratio Dette Nette Consolidée / Fonds Propres Consolidés	Date
Ratio < 1,5	Jusqu'au 31/12/2010
Ratio < 1	Jusqu'au 3/11/2012

Ratio Dette Nette Consolidée / EBITDA consolidé	Date
Ratio < 3,5	Jusqu'au 31/12/2009
Ratio < 3	Jusqu'au 3/11/2012

La Dette Nette Consolidée correspond à la somme :

- du capital restant dû des emprunts et dettes financières du groupe et autres dettes assimilées, incluant le capital résiduel des contrats de location financement,
- des concours bancaires courants du groupe,
- des effets escomptés non échus, des cessions de créances « loi DAILLY » ou de toutes autres formes de cession ou mobilisation du poste client n'étant pas stipulées sans recours.

Moins :

- le montant des disponibilités du Groupe
- le montant des avoirs en caisse et des valeurs mobilières de placement, sous la forme de fonds communs de placement à court ou moyen terme, de billets de trésorerie ou d'obligations ou bien encore toute autre forme d'instruments financiers de placement de trésorerie équivalente.

Les Fonds Propres Consolidés correspondent à la somme :

- du capital, de la prime d'émission, des réserves consolidées, des réserves indisponibles, des réserves de réévaluation, des reports à nouveau, du résultat consolidé, des subventions d'investissement, des écarts d'évaluation et des intérêts minoritaires, déduction faite de l'auto détention et de l'autocontrôle.

L'EBITDA consolidé correspond au Résultat Opérationnel Courant du Groupe augmenté des dotations (nettes des reprises) aux amortissements et provisions.

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

Les caractéristiques de cet emprunt obligataire sont les suivantes :

	Emprunt Obligataire 03/11/2006
Nombre d'obligations émises	944 105
Valeur nominale en euro / Prix d'émission (en €)	59
Prix d'émission (en €)	59
Montant total de l'émission en valeur nominale, en novembre 2006 (en €)	55 702 195
Taux d'intérêt facial (paiement trimestriel à terme échu)	Euribor 3 mois + 0,07%
Nombre d'obligations remboursées au cours de l'exercice	314 702
Nombre d'obligations restant à rembourser au 31 décembre 2010	629 403
Date prévue de remboursement des trois tranches	le 03/11 des exercices 2011 et 2012

En tenant compte des frais de montage, le taux d'intérêt effectif de cet emprunt est de 4,68 %.

Les obligations émises ont été admises sur le marché Eurolist d'Euronext Paris SA à compter de leur émission. Le risque de taux lié à la variation de l'Euribor 3 mois est géré par la Direction Financière en liaison avec les principaux établissements bancaires partenaires. Une couverture de taux a été mise en place le 23 janvier 2007.

Les caractéristiques des BSAR sont les suivantes :

	Bons de Souscriptions d'actions remboursables 03/11/2006
Nombre de bons attachés à l'émission de l'emprunt obligataire	944 105
Prix d'exercice (en €)	36
Date de péremption des bons	03/11/2012
Nombre de bons exercés au cours de l'exercice	0
Nombre de bons en circulation au 31 décembre 2010	943 945
Augmentation de capital potentielle en nombre d'actions	943 945
Augmentation de capital potentielle en valeur nominale (en €)	141 592

A chaque obligation est attachée un BSAR. Ces BSAR sont librement cessibles de gré à gré dès leur émission. Toutefois, ils ne sont devenus négociables sur le marché Eurolist d'Euronext Paris SA qu'à compter du 5 novembre 2007.

Conformément à la note d'opération ci-dessus référencée, les établissements bancaires ayant souscrit à l'opération ont cédé les BSAR aux principaux cédants de DPS (les principaux actionnaires) au prix convenu de 1,10 €. Ces BSAR ont ensuite été proposés à moins de cent cadres et mandataires sociaux du groupe Devoteam.

2.9 Engagements de retraite

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

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

Ces calculs intègrent principalement :

- une hypothèse de départ volontaire à la retraite à 67 ans pour les cadres et 62 ans pour les non-cadres ;
- un taux d'actualisation financière de 4,5% ;
- un taux d'inflation de 2 % ;
- des hypothèses d'augmentation de salaires, de mortalité et de taux de rotation du personnel.

Au 31 décembre 2010, les engagements retraites sont évalués à K€. 2 001.

2.10 Chiffre d'affaires

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

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

2.11 Participation des salariés aux résultats

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

2.12 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel résulte d'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

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

K€	Valeur brute à l'ouverture de l'exercice	Acquisitions nettes de l'exercice	TUP Tieto	Virements de poste à poste	Cessions de l'exercice (1)	Valeur brute à la clôture de l'exercice
Logiciels et Marques	3 677	149	47	48	570	3 351
Fonds de commerce et mali (2)	60 769	124	29			60 922
Autres immobilisations incorporelles	347					347
Immobilisations en cours	86	288		- 48		326
Sous total (1)	64 879	561	76	-	570	64 946
Installations techniques, matériel et outillages industriels	187					187
Installations, aménagements et agencements	2 706	185				2 891
Matériel de transport	-					-
Matériel de bureau et informatique	2 614	320	88		88	2 934
Mobilier de bureau	1 346	65				1 411
Avances et acomptes s/immobilisations	-					-
Sous total (2)	6 853	570	88	-	88	7 423
Total	71 732	1 131	164	-	658	72 369

(1) Les cessions de l'exercice pour un montant de K€. 658 correspondent à la mise au rebut d'un module non déployé de l'ERP pour K€. 522 et d'équipements et matériels obsolètes en fin d'amortissement pour K€. 136

(2) Le mouvement de K€. 124 correspond à la reprise du fonds de commerce VoxPilot

b) Amortissements et provisions

Les amortissements sont calculés en prenant pour base la durée de vie probable des immobilisations, selon les modalités exposées au paragraphe 2.2.1 et 2.2.2 ci-dessus. Le tableau suivant donne, pour chaque catégorie d'immobilisations incorporelles et corporelles, le montant des amortissements pratiqués en 2010.

K€	Valeur à l'ouverture de l'exercice	Dotations	Reprises (1)	TUP Tieto	Valeur à la clôture de l'exercice
Logiciels et Marques (2)	2 219	600	203	46	2 662
Fonds de commerce et mali (3)	42 487	2 667			45 154
Autres immobilisations incorporelles	348				348
Immobilisations en cours	-				-
Sous total (1)	45 054	3 267	203	46	48 164
Installations techniques, matériel et outillages industriels	186	1			187
Installations, aménagements et agencements	1 021	244			1 265
Matériel de transport	-				-
Matériel de bureau et informatique	2 420	234	72	72	2 654
Mobilier de bureau	710	100			810
Avances et acomptes s/immobilisations	-				-
Sous total (2)	4 337	579	72	72	4 916
Total	49 391	3 846	275	118	53 080

(1) Les reprises de la période pour un montant de K€. 275 correspondent à la mise au rebut d'un module non déployé de l'ERP pour K€. 157 et d'équipements et matériels obsolètes en fin d'amortissement pour K€. 118

(2) L'impact de l'amortissement pratiqué sur l'ERP sur l'exercice 2010 est de K€. 607

(3) La dotation de K€. 2 667 est relative à la dépréciation des fonds de commerce Dataverse et Devoteam SI issus de la fusion de ces deux entités avec Devoteam SA en juin 2001

3.2 Immobilisations financières

3.2.1 Variation des immobilisations financières

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

K€	Valeur brute au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	TUP Tieto	Valeur brute à la clôture de l'exercice
Dépôts de garantie	1 384	19	518	4	889
Autres prêts	200	-	-	32	232
Titres de participation	137 694	16 652	616	3001	156 731
Devoteam Belgique	7 146	-	-	-	7 146
Devoteam Fringes	2 370	-	-	-	2 370
Devoteam Netherland	25 649	-	-	-	25 649
Devoteam Consulting (1)	50 373	13	-	-	50 386
Devoteam UK	3 762	-	-	-	3 762
Devoteam Middle East	301	-	-	-	301
Devoteam Suisse (2)	66	-	66	-	-
Devoteam Outsourcing (3)	19	2 888	-	-	2 907
Devoteam Tchéquie	6	-	-	-	6

K€	Valeur brute au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	TUP Tieto	Valeur brute à la clôture de l'exercice
Devoteam Quaint (4)	8 079	1	-	-	8 080
Devoteam Maroc	3 499	-	-	-	3 499
Devoteam Tertio	5 978	-	-	-	5 978
Devoteam Pologne	12	-	-	-	12
Devoteam Italie	20	-	-	-	20
Devoteam Consulting Algérie	43	-	-	-	43
Devoteam Ausystems Italie (5)	4 399	2 909	-	-	7 308
Devoteam Telecom AS	880	-	-	-	880
Devoteam Services	8	-	-	-	8
Devoteam Genesis (6)	5 186	65	-	-	5 251
Guidance Luxembourg	4 514	-	-	-	4 514
Devoteam Tunisie	8	-	-	-	8
Secura	1 268	-	-	-	1 268
Integra	1 268	-	-	-	1 268
Teligent Russie	740	-	-	-	740
Danet GmbH	11 975	-	-	-	11 975
Exaprobe	125	-	-	-	125
Tieto (7)	-	550	550	-	-
Exaprobe ECS (8)	-	-	-	3 001	3 001
VoxPilot (9)	-	80	-	-	80
Wola Info (10)	-	3 399	-	-	3 399
Fornebu (11)	-	4 761	-	-	4 761
Fontanet (12)	-	100	-	-	100
Danet Ltd (13)	-	1 884	-	-	1 884
Crocodile RCS (14)	-	2	-	-	2
Créances rattachées à des participations (15)	224	814	224	-	814
Actions propres (16)	1 126	6 069	-	-	7 195
Total	140 628	23 554	1 358	3 037	165 861

(1) Acquisition de 2 554 titres de Devoteam Consulting

(2) Sortie des titres suite à la dissolution de Devoteam Suisse

(3) Acquisition de 49% des titres de Devoteam Outsourcing

(4) Variation due à l'actualisation de l'earn out de Devoteam Quaint

(5) Variation due à l'incorporation partielle du compte courant à la « réserve d'augmentation de capital futur »

(6) Variation due à l'augmentation de l'earn out de Devoteam Genesis

(7) Acquisition de 100% des titres de Tieto suivie d'une sortie de ces mêmes titres suite à une opération de transmission universelle de patrimoine

(8) Transfert de 100% des titres d'Exaprobe ECS suite à la TUP Tieto

(9) Acquisition de 100% des titres de VoxPilot

(10) Acquisition de 61.6% des titres de Wola Info

(11) Acquisition de 100% des titres de Fornebu

(12) Acquisition de 100% des titres de Fontanet

(13) Acquisition de 100% des titres de Danet Ltd

(14) Acquisition de 18,75% des titres de Crocodile RCS

(15) Dividendes à recevoir de Devoteam République Tchèque pour K€ 242, Devoteam Italie pour 60K€ et Devoteam Telecom AS pour K€ 512

(16) Nombre d'action : 399 595, prix d'achat moyen : 18,01 €. Le cours moyen de décembre s'établissant à 18,64€, aucune provision pour dépréciation des actions propres n'a été constatée à la clôture

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

	Actions propres	
	Quantité	Valeur (K€)
Solde au 01/01/10	74 022	1 126
Achat d'actions	325 573	6 069
Vente d'actions	-	-
Solde au 31/12/10	399 595	7 195

b) Provisions

K€	Valeur à l'ouverture de l'exercice	Dotations	Reprises	TUP TIETO	Valeur à la clôture de l'exercice
Titres de participation (1)	8 039	4 023	2 093		9 969
Prêts	-	-	-	3	3
Actions propres (2)	-	-	-	-	-
Total	8 039	4 023	2 093	3	9 972

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

Dotations : Exaprobe ECS pour K€. 89, Devoteam Ausystems Italie pour K€. 1 706, Devoteam Maroc pour K€. 1 251, Wola Info pour K€. 127, Integra pour K€. 425, Secura pour K€. 425

Reprises : Devoteam Netherland pour K€. 592, Devoteam Quaint pour K€. 1 435, Devoteam Suisse pour K€. 66

La provision en fin d'exercice se décompose de la manière suivante : Exaprobe ECS pour 89, Devoteam Ausystems Italie pour K€. 2 484, Devoteam Maroc pour K€. 1 251, Devoteam Netherland pour K€. 2 540, Devoteam Pologne pour K€. 12, Wola Info pour K€. 127, Integra pour K€. 425, Secura pour K€. 425, Devoteam Quaint pour K€. 2 616

(2) Aucun mouvement sur l'exercice conformément à l'évaluation des actions propres selon la méthode décrite au paragraphe 2.3.2.

3.2.2 Tableau des filiales et participations

Les principales caractéristiques répondant aux prescriptions du tableau des filiales et participations (Article du Décret du 23 Mars 1967) au 31 Décembre 2010 sont les suivantes :

K€	Capital Social	Quote-part du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus brute	Valeur comptable des titres détenus nette	Prêts et avances consentis et non remboursés	Cautions et avals donnés par la société	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
Devoteam Belgique	6 066	99,71%	7 146	7 146	-	-	3 680
Devoteam Fringes	60	100%	2 370	2 370	2 022	-	-
Devoteam Netherland	20	100%	25 649	23 109	-	-	530
Devoteam Consulting	8 573	100%	50 386	50 386	-	-	5 041
Devoteam Royaume-Uni	12	100%	3 762	3 762	753	-	-
Devoteam Outsourcing	38	100%	2 907	2 907	-	-	-
Devoteam Middle East	188	76%	301	301	2 719	-	-
Devoteam République Tchèque	8	85%	6	6	-	-	242
Devoteam Quaint	11	100%	8 080	5 464	-	-	75
Devoteam Maroc	18	100%	3 499	2 248	2 848	-	-
Devoteam Tertio	122	100%	5 978	5 978	-	-	-
Devoteam Pologne	13	100%	12	-	-	-	-
Devoteam Italie	100	20%	20	20	106	-	60
Devoteam Consulting Algérie	40	80%	43	43	100	-	-
Devoteam Ausystems Italie	1 200	100%	7 308	4 825	211	-	-
Ausystems LTD	-	100%	-	-	-	-	-
Devoteam Telecom AS	13	100%	880	880	-	-	908
Devoteam Services	9	100%	8	8	551	-	-
Devoteam Genesis	84	100%	5 251	5 251	-	-	819
Guidance Luxembourg	400	99,50%	4 514	4 514	-	-	-
Devoteam Tunisie	8	100%	8	8	60	-	-
Secura	87	75%	1 268	843	214	-	-
Integra	36	75%	1 268	843	-	-	-
Teligent Russie	3	75%	740	740	-	-	1 641
Exaprobe	100	19,90%	125	125	2 865	-	-
Devoteam Danet Deutschland	3 000	100%	11 975	11 975	5 972	-	-
Exaprobe ECS	3 001	100%	3 001	2 912	-	-	-
VoxPilot	5 219	100%	80	80	167	-	-
Wola Info	1 084	61,60%	3 399	3 272	2 035	-	-
Fornebu Consulting	25	100%	4 761	4 761	-	-	-
Fontanet	100	100%	100	100	-	-	-
Danet LTD	35	100%	1 884	1 884	-	-	-
Crocodile RCS	2	18,75%	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 (K€)	Montant brut	Echéance à moins d'un an	Echéance à plus d'un an	Echéance à plus de cinq ans
Créances de l'actif immobilisé				
Prêts	232	232	-	-
Autres immobilisations financières	814	814	-	-
Créances de l'actif circulant				
Avances et acomptes versés	292	292	-	-
Créances clients et comptes rattachés	55 586	55 031	555	-
Autres créances	2 181	2 181	-	-
Compte courant groupe et associés	21 163	21 163	-	-
Charges constatées d'avance	2 651	2 651	-	-
Total	82 919	82 364	555	-

Dettes (K€)	Montant brut	Echéance à moins d'un an	Echéance à plus d'un an	Echéance à plus de cinq ans
Emprunts obligataires	37 201	18 634	18 567	-
Dettes auprès des établissements de crédit	1 044	1 044	-	-
Dettes financières diverses (1)	24 333	24 333	-	-
Dettes fournisseurs	10 251	10 251	-	-
Dettes fiscales et sociales	38 132	38 132	-	-
Dettes sur immobilisations	32	32	-	-
Autres dettes	3 330	2 398	932	-
Produits constatés d'avance	4 102	4 102	-	-
Total	118 425	98 926	19 499	-

(1) Ces montants correspondent aux avances en compte courant consenties par les entreprises liées

3.4 Provisions

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

K€	Au 1er janvier 2010	Dotation	Reprise (provision utilisée)	Reprise (provision non utilisée)	TUP Tieto	Au 31 décembre 2010
Provisions						
Provisions pour pertes de change	265	353	265			353
Provisions pour départs à la retraite	1 534	357	20		130	2 001
Provisions pour restructuration (1)	1 413		438	68		907
Provisions diverses (2)	1 545	584	305	397	595	2 022
TOTAL	4 757	1 294	1 028	465	725	5 283
Provision pour dépréciation						
Provisions sur VMP	-					-
Provisions s/comptes courants	430		127	303		-
Provisions clients douteux	218			8	265	475
TOTAL	648	-	127	311	265	475

(1) La reprise de provision pour restructuration a été comptabilisée en produits exceptionnels pour K€. 438. La dotation de l'exercice 2008 avait été comptabilisée en charges exceptionnelles

(2) Dont K€. 1 438 provision pour litiges salariaux, K€ 273 provision retenues à la source sur créances d'origine étrangère et K€. 196 provision pour risques fournisseurs

3.5 Entreprises liées et autres participations

Les montants concernant les entreprises liées et autres participations au 31 Décembre 2010 se décomposent comme suit :

K€	Montant brut
Participations	156 731
Créances rattachées à la participation	814
Prêts	-
Créances clients et comptes rattachés	1 736
Autres créances	21 165
Dettes financières diverses	24 272
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	1 356
Autres dettes	27
Produits de participation	13 250
Autres produits financiers	2 523
Charges financières	5 880

3.6 Charges à payer

Fournisseurs factures non parvenues	3 991
Clients avoirs à établir	1 340
Personnel charges à payer	10 273
Organismes sociaux charges à payer	7 195
Etat charges à payer	368
Intérêts courus sur emprunts obligataires	67
Intérêts courus sur dettes financières diverses	36
Total	23 270

3.7 Produits à recevoir

Intérêts courus	1
Clients factures à émettre	8 315
Fournisseurs avoirs à recevoir	23
Etat produits à recevoir	185
Total	8 524

3.8 Valeurs mobilières de placement

3.8.1 Actions propres

Les actions propres ont été achetées en vue de leur attribution aux salariés dans le cadre de plan d'options d'achat d'actions. Ces titres sont indisponibles en raison de leur finalité d'attribution.

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

	Quantité	Valeur (K€)
Solde au 01/01/10	100 176	1 204
Actions propres remises aux salariés en 2010 dans le cadre de plans d'options d'achat d'actions	-	-
Solde au 31/12/10	100 176	1 204

* dont 100 000 titres pour une valeur de K€. 1 203 classés dans le compte « actions destinées à être remises aux salariés »

La société s'est introduite en bourse le 28 octobre 1999 avec un cours de 16,10 Euros. Le 31 décembre 2010, le cours moyen de l'action Devoteam s'établit à 18,64 Euros. Aucune provision pour dépréciation n'a été constatée à la clôture.

3.8.2 Autres valeurs mobilières de placement

Elles correspondent à des parts d'OPCVM pour K€ 25 et à un contrat de capitalisation pour K€ 40 724. La valeur liquidative au 31 décembre 2010 est de K€ 40 900.

3.9 Charges à répartir

Néant

3.10 Situation nette

3.10.1 Capital social

Au 31 Décembre 2010, le capital social de la société Devoteam S.A. comprenait 10 524 660 actions ordinaires pour un capital de € 1 594 260.

Le résumé des variations enregistrées en 2010 est le suivant :

	Nombre d'actions
Au 01 Janvier 2010	10 475 786
Levée de BSPCE ou exercice d'options de souscription d'actions	48 874
Au 31 Décembre 2010	10 524 660

Compte tenu des options de souscriptions, BCE (cf note 5.2.1) et BSAR (cf note 2.8) en circulation, le capital potentiel total de la société au 31 décembre 2010 est de 12 055 481 actions. Sur la base du cours de bourse

à la clôture, 490 390 options de souscriptions et BCE sont « dans la monnaie » et seraient potentiellement dilutives sur le résultat par action.

3.10.2 Analyse de la variation des capitaux propres

La variation de situation nette sur l'exercice 2010 est la suivante :

K€	Ouverture	Affect. résultat 2009	Aug. de capital	Autres variations	Distribution dividendes	Résultat 2010	Clôture
Capital social	1 587		7				1 594
Prime d'émission	27 118		281				27 399
Réserve légale	154	5				-	159
Autres réserves	-						-
Boni de fusion (1)	46 397			4 602			50 999
Dividendes distribués	-	2 884			- 2 884		-
Report à nouveau (SC)	74 445	10 983					85 428
Résultat de l'exercice 2009	-	- 13 872					-
Résultat de l'exercice 2010						12 252	12 252
Autres provisions réglementées (2)	205			111			316
Capitaux propres	149 906	-	288	4 713	- 2 884	12 252	178 147

(1) Quote-part du boni de confusion Tieto comptabilisée en capitaux propres pour K€. 4 602

(2) Amortissement dérogatoire sur les frais d'acquisition des titres pour K€. 111

NOTE 4 - INFORMATIONS RELATIVES AU COMPTE DE RESULTAT

4.1 Ventilation du Chiffre d'Affaires Net

La ventilation du chiffre d'affaires par zone géographique est fournie ci-après :

K€	31/12/2010
France	174 698
Etranger	8 773
Total	183 471

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

4.2 Intéressement

Le 1^{er} janvier 2009 la société a conclu un accord d'intéressement du personnel d'une durée de trois ans. Cet accord prend comme variable de calcul le Taux d'Activité Congés Exclus (TACE). Les objectifs de l'accord n'ayant pas été atteints, aucune provision d'intéressement n'a été constituée au 31/12/2010.

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 Charges et produits financiers

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

Charges financières	K€
Dotations aux provisions sur immobilisations financières (1)	4 023
Dotations aux provisions actions propres	-
Dotations aux provisions sur l'actif circulant	353
Dotations aux provisions pour risques financiers	-
Pertes sur créances liées à des participations (2)	1 583
Charges liées aux participations	273
Intérêts sur opérations de financement	1 976
Autres charges financières	206
Total	8 414

Produits financiers	K€
Produits net sur cession de VMP	68
Produits financiers sur contrats de capitalisation (3)	2 617
Produits liés aux participations (4)	13 447
Reprise provisions sur immobilisations financières (1)	2 093
Reprise provisions actions propres	-
Reprise provisions sur l'actif circulant	430
Reprise provisions pour risques et charges	265
Autres produits financiers	473
Total	19 393

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

(2) Abandons de créances Devoteam Services pour K€ 1 100, Devoteam Pologne pour K€ 353 et Devoteam Suisse pour K€ 130

(3) Les produits financiers correspondent aux intérêts garantis sur le contrat de capitalisation GENERALI

(4) Dont K€ 12 995 de dividendes reçus des filiales, K€ 197 de boni de confusion provenant de la TUP de Tieto et K€ 255 d'intérêts perçus des filiales sur des avances en comptes courants.

4.5 Charges et produits exceptionnels

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

Charges exceptionnelles	K€
Sur opération de gestion (1)	1 764
Sur opération en capital (2)	449
Dotation exceptionnelle aux provisions pour risques (3)	264
Total	2 477

(1) Coûts pour restructuration dont :

- K€. 1 323 au titre de 2010 correspondant à des coûts de licenciement et d'accompagnement
- K€. 438 au titre de la provision pour restructuration 2008 dont K€. 12 liés à des coûts de licenciement et d'accompagnement et K€. 426 à des locaux non utilisés. Les charges correspondantes ont été comptabilisées, par nature, en exploitation, puis portées en résultat exceptionnel par le biais d'un compte de transfert de charges

(2) Dont K€. 66 provenant des sorties d'immobilisations financières et K€. 383 provenant des cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles

(3) Dont K€. 153 de dotation aux provisions liés à la restructuration 2010 et K€. 111 de dotations aux amortissements dérogatoires

Produits exceptionnels	K€
Sur opération de gestion	-
Sur opération en capital	2
Reprise exceptionnelle aux provisions pour risques (1)	523
Total	525

(1) Reprises de provision pour restructuration dont K€ 85 au titre des coûts de licenciement et d'accompagnement et K€ 438 au titre de la provision pour restructuration 2008. Les dotations avaient été comptabilisées en charges exceptionnelles.

4.6 Allégement et accroissement de la dette future d'impôt

Nature des différences temporaires	Base		Impôt	
	Début exercice	Fin exercice	Début exercice	Fin exercice
Organic	334	295	115	102
Effort construction	400	385	138	133
Plus values latentes sur VMP	1 428	152	492	52
Ecart de conversion passif	3	20	1	7
Provision sur salaires charges incluses (partie estimée)	825	803	284	276
Provision factures à établir à risque	-	335	-	115
Provision litiges salariaux non déclarés	60	-	21	-
Provision restructuration	1 126	688	388	237
Provision retraite à servir	1 533	2 001	528	689
Provision risques fournisseurs	-	100	-	34
Provision risques divers	-	303	-	104
Frais d'acquisition titres	101	27	35	9
Participation et intéressement	-	-	-	-
Total allégements	5 810	5 109	2 002	1 758
Total accroissements	-	-	-	-

* Taux d'IS retenu à compter du 01/01/2011 de 34,43%.

4.7 Ventilation de l'impôt

Résultat avant impôt		Impôts dû		Résultat net
Courant	14 840	1 613		13 381
		-154	crédit d'impôt	
Exceptionnel CT	-1 952	-823		-1 129
Total	12 888	636		12 252

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 dépenses de mécénat comptabilisées en charges d'exploitation.

4.8 Intégration fiscale

4.8.1 Périmètre d'intégration fiscale

La société a opté à compter du 1^{er} janvier 2004 pour le régime de l'intégration fiscale. A ce titre les sociétés présentes au sein de cette intégration au 31/12/2010 sont les suivantes :

Nom	Siren	Date d'entrée	Type
Devoteam SA	402 968 655	01/01/2004	Mère
Devoteam Consulting SA	412 077 000	01/01/2004	Filiale

4.8.2 Impôt de l'exercice

Conformément à la convention d'intégration fiscale liant les parties, l'économie d'impôt réalisée grâce à l'intégration fiscale au titre de l'exercice 2010 est comptabilisée dans le compte de résultat de la société pour un montant de K€. 68.

La charge d'IS calculée sur le bénéfice d'intégration fiscale de l'exercice s'élève à K€. 1 360.

4.8.3 Conséquences de la sortie du groupe de l'une des sociétés intégrées

La société intégrante sera seule redevable de l'impôt supplémentaire qu'elle aura éventuellement à acquitter en cas de sortie du groupe de l'une des sociétés intégrées. Les acomptes d'impôt sur les sociétés que la société devra verser pour le compte de la filiale sortie pendant les douze mois suivant le début de l'exercice de sortie, lui seront remboursés par la filiale sortie aux mêmes échéances que celles prévues pour la société intégrante. Ce remboursement ne pourra pas excéder le montant des acomptes déterminés à partir du résultat fiscal.

En cas de contrôle fiscal portant sur des exercices au cours desquels la filiale sortie était membre du groupe, celle-ci devra rembourser à la société intégrante les suppléments d'impôts et les pénalités de retard dont elle aurait été redevable si elle avait été imposée séparément.

NOTE 5 - ENGAGEMENTS RECUS ET DONNES

5.1 Engagements reçus

5.1.1 Subventions d'exploitation

Néant.

5.1.2 Engagement de retour à meilleure fortune

Le 17 décembre 2009 et afin de reconstituer les fonds propres fortement dégradés de sa filiale Exaprobe, Devoteam SA a procédé à l'abandon partiel de sa créance en compte courant à hauteur de K€ 3 140 sous condition résolutoire de retour à meilleure fortune. La condition résolutoire, sans limite dans le temps, se déclenche dès lors que la société dégagera un résultat courant avant impôt positif et après remboursement du solde du compte courant non abandonné positif. La créance abandonnée ne renaîtra partiellement que pour un montant égal à 50 % de ce résultat. Compte tenu des résultats d'Exaprobe en 2010, la condition résolutoire ne s'est pas déclenchée.

5.2 Engagements donnés

5.2.1 Options consenties aux salariés

Des options d'achat et de souscription d'actions ainsi que des bons de souscription de parts de créateurs d'entreprise (BCE) ont été attribués aux salariés du groupe. Au 31 décembre 2010, respectivement 319 476 options de souscription, 100 000 options d'achat et 267 400 BCE sont en circulation, selon le détail ci-dessous :

Date du plan	Attribué	Nombre d'options en circulation au 31/12/2010	Nombre d'options en circulation au 31/12/2009	Prix d'exercice	1ère date d'exercice	Date d'expiration	Taux zéro coupon
01/09/2003	532 950	0	52 122	5	01/01/2005	01/09/2010	5%
12/09/2003	14 566	0	1 239	6,95	17/10/2003	12/09/2010	5%
09/01/2004	40 000	8 050	21 467	8,2	09/01/2007	09/01/2011	4%
11/01/2006	121 500	81 045	81 045	20,2	11/01/2008	11/01/2013	3,11%
22/02/2006*	20 000	15 441	18 085	22,5	11/01/2008	10/01/2013	3,11%
13/05/2009	600 000	532 340	572 370	12	13/05/2011	12/05/2016	1,29%
01/10/2010	50 000	50 000	0	20	01/10/2012	30/09/2017	2,30%
TOTAL	1 379 016	686 876	746 328				

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

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

	2010		2009	
	Nombres d'options	Prix moyen d'exercice	Nombres d'options	Prix moyen d'exercice
Nombres d'actions pouvant être souscrites en début de l'exercice	746 328	10,9	329 999	12,4
Nombres d'options annulées durant l'exercice	60 578	10,4	53 075	12,3
Nombres d'options exercées durant l'exercice	48 874	5,9	130 596	9,8
Nombres d'options émises durant l'exercice	50 000	20,0	600 000	12,0
Nombres d'actions pouvant être souscrites en fin de l'exercice	686 876	13,7	746 328	10,9

Caractéristiques du plan d'options émis en 2010

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

Synthèse	Plan 1 octobre 2010
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	50 000*
Début du plan	1 octobre 2010
Fin du plan	30 septembre 2017
Prix d'exercice des options	20 €
Durée de la période d'acquisition des droits	Entre 2 et 5 ans
Condition de performance dite de marché	Oui cf.-ci-dessous
Condition de performance individuelle	Non
Présence effective à la date d'acquisition	Oui
Prix de l'action à la date d'attribution	18,78€
Fourchette des justes valeurs en euros	2,44€ à 4,87€

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

Modalités relatives à la condition de performance :

- **Performance dite de marché :**

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

Devoteam SA ne comptabilise aucun passif au titre de son engagement de remise d'actions dans le cadre du plan d'options d'achat du 13/05/2009. L'intégralité du plan d'options est couverte par des actions préalablement reclassées à un prix égal au prix d'exercice de 12 € (cf. note 3.8.1).

Dans le cadre du rapprochement avec Devoteam Consulting, Devoteam s'est engagé à assurer la liquidité des options et BCE de Devoteam Consulting selon une parité de 47 actions Devoteam Consulting contre 14 actions Devoteam. Les options résiduelles sur Devoteam Consulting représentent un engagement potentiel de 2 473 actions Devoteam au 31 décembre 2010.

Au 31 décembre 2010, des options d'achat et de souscription d'actions ou BCE correspondant à 590 390 actions Devoteam sont "dans la monnaie" à des prix d'exercice compris entre 5 Euros et 12 Euros.

5.2.2 Instrument financier de couverture de taux

Dans le cadre de l'émission en novembre 2006 de l'OBSAR à taux variable dont les caractéristiques figurent à la note 2.8, le groupe a souscrit le 23 janvier 2007, auprès d'une banque de premier ordre, un contrat d'échange de taux dit « tunnel à prime nulle » portant sur un montant nominal de K€ 55 702 à échéance du 4 novembre 2010.

Aux termes de ce contrat d'échange, Devoteam reçoit chaque trimestre Euribor 3 mois (E3M) et paie E3M si E3M est compris dans une fourchette entre 3,93% et 4,20% ou paie l'un de ces deux taux si l'E3M sort de ces bornes.

Le groupe a procédé, au cours du premier semestre 2009, à la restructuration de sa couverture de taux existante. Le tunnel à prime nulle existant (« Collar ») a été remplacé, sans versement de soulte, par un swap taux variable/taux fixe de 3,63%, accompagné d'une prolongation de la durée de couverture de deux ans soit jusqu'au 5 novembre 2012, date de remboursement complet de l'OBSAR.

Au regard des taux observés au cours de l'année 2010 et des anticipations de marché actuelles jusqu'à l'échéance, l'instrument dérivé de couverture présente à fin 2010 une valeur négative de K€ 1 356.

5.2.3 Autres engagements donnés

Devoteam SA se porte uniquement garant pour ses filiales.

Les principales cautions, avals et garanties donnés par Devoteam SA à ses filiales sont destinées à garantir les engagements de poursuite de locations, les engagements vis-à-vis des fournisseurs ainsi que les lignes de crédit bancaires :

<i>Filiale</i>	Montant K€	Nature
Devoteam Outsourcing	6 368	Engagements de poursuite de location
Exaprobe	907	Engagements de poursuite de location et fournisseurs
Exaprobe ECS	715	Engagements clients
Integra Turquie	596	Caution lignes bancaires
Secura Turquie	1 096	Caution lignes bancaires
Devoteam Maroc	400	Caution lignes bancaires
Devoteam Services	200	Caution lignes bancaires
Devoteam Middle East	2 083	Caution lignes bancaires
Devoteam Telecom AS	1 000	Caution lignes bancaires
Danet GmbH	2 500	Caution lignes bancaires
Guidance Luxembourg	250	Caution lignes bancaires
Total	16 115	

Ces cautions sont données dans le cadre normal de l'activité de nos filiales. Les garanties bancaires sont destinées à garantir des lignes de crédit bancaires locales à durée indéterminée et les cautions fournisseurs, généralement à durée limitée, sont destinées à garantir des encours fournisseurs. A la clôture de l'exercice toutes nos filiales cautionnées sont en mesure de faire face à leurs engagements et à ce titre le risque d'appel à caution demeure très faible.

Certains contrats d'acquisitions prévoient des compléments de prix en 2010 sur la base des performances financières (chiffre d'affaires, marge d'exploitation) et/ou de critères liés à l'intégration au sein de Devoteam.

Ces engagements sont comptabilisés dès que leur versement devient probable. Au 31/12/10, les compléments de prix non comptabilisés car leur versement n'étant pas probable, correspondent à Danet pour 1M€ et à Wola Info pour K€. 302.

D'autre part lors de certaines acquisitions/créations de filiales, Devoteam accorde ou reçoit des options sur titres de participation de ces filiales. Les principales options vivantes à ce jour sont :

- Une option d'achat reçue (« call option ») sur 25% du capital non détenu de nos filiales Turques (Integra et Secura) pour un montant global de 2,1M€ et exerçable sans conditions à compter du 31 janvier 2012 ;
- Une option de vente accordée aux actionnaires vendeurs (« Put option ») sur 25% du capital non détenu de nos filiales Turques (Integra et Secura) pour un montant global de 2,1M€. Cette option est exerçable entre le 31 mars 2009 et le 31 mars 2012 sous réserve de l'atteinte d'objectifs financiers. Au-delà, si ces objectifs n'ont pas été atteints, le prix de l'option fera l'objet d'une évaluation au prix de marché ;
- Deux options d'achat reçues (« call option ») sur respectivement 31% et 19% du capital non détenu de notre filiale Devoteam Italie devenues exerçables à tout moment et sans conditions. Le prix de ces options est principalement indexé sur le niveau de chiffre d'affaires et de rentabilité de Devoteam Italie ;

- Une option d'achat reçue (« call option ») sur 38,4% du capital non détenu de Wola Info. Le prix d'exercice est fonction de la rentabilité future de Wola Info mais avec un prix minimum de 4 Pln par action et un prix maximum de 7,82 Pln par action. Cette option est exerçable entre le 1^{er} avril 2012 et le 14 mai 2015 ;
- Une option de vente accordée aux actionnaires vendeurs (« Put option ») sur 38,4% du capital non détenu de Wola Info. Le prix d'exercice est fonction de la rentabilité future de Wola Info mais avec un prix minimum de 2 Pln par action et un prix maximum de 6,49 Pln par action. Cette option est exerçable entre le 1^{er} avril 2011 et le 14 mai 2015.

NOTE 6 - INFORMATIONS DIVERSES

6.1 Ventilation de l'effectif

Au cours de l'année 2010, l'effectif moyen s'établit à 1 886 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 2010 s'élèvent à K€ 783. Le montant de l'engagement retraite s'élève à K€ 107 au 31 décembre 2010.

Pour le Conseil de Surveillance le montant des jetons de présence comptabilisés en 2010 représente K€ 72 pour 7 membres.

6.3 Droit individuel à la formation (DIF)

La loi n°2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie ouvre pour les salariés bénéficiant d'un CDI, un droit individuel à formation d'une durée de 20 heures minimum par an, cumulable sur une période de six ans.

A ce titre les droits acquis et non utilisés par les salariés de la société au 31 décembre 2010, s'élèvent à 116 746 heures.

NOTE 7 - EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE

Néant.