



RAPPORT FINANCIER

2011



SOMMAIRE GENERAL

COMPTES CONSOLIDES 2011	p 5
COMPTES ANNUELS 2011	p 47
RAPPORT DE GESTION	p 71
RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	p 95



**ETATS FINANCIERS
CONSOLIDES ANNUELS
Au 31 Décembre 2011**

DONNEES FINANCIERES CONSOLIDEES AU 31 DECEMBRE 2011

- Etat du résultat global
- Etat de la situation financière
- Tableau des flux de trésorerie
- Tableau de variation des Capitaux Propres

Etat du résultat global - partie 1

(en milliers d'euros)	Notes	Année 2011		Année 2010	
		déc-11	12 mois	déc-10	12 mois
Chiffre d'affaires		248 954		237 117	
Autres produits	1	650		3 920	
Total des produits opérationnels courants		249 604		241 037	
Charges externes		63 960		60 519	
Impôts et taxes		4 039		4 003	
Charges de personnel		1 66 462		1 54 621	
Dotations aux amortissements/provisions		1 655		6 569	
Total des charges opérationnelles courantes	2	236 116		225 712	
Résultat opérationnel courant		13 488		15 325	
En % du chiffre d'affaires		5,42%		6,46%	
Coûts de restructuration				-668	
Dépréciation Goodwill		-530		-379	
Autres charges opérationnelles		-798		-506	
Total des autres produits et charges opérationnelles	3	-1 328		-1 552	
Résultat opérationnel		12 160		13 773	
En % du chiffre d'affaires		4,88%		5,81 %	
Produits des instruments de trésorerie		13		81	
Coût de l'endettement financier net		-1 828		-1 726	
Autres produits et charges financiers		731		-1 440	
Résultat financier	4	-1 084		-3 085	
Entreprises associées				-7	
Charge d'impôt	5	2 459		4 592	
Résultat net des activités poursuivies		8 617		6 090	
Abandon d'activité					
Résultat net		8 617		6 090	
Dont					
- Part du Groupe		8 707		6 414	
- Participations ne donnant pas le contrôle	6	-90		-325	

(en actions et en euros)		Année 2011		Année 2010	
		déc-11	12 mois	déc-10	12 mois
Résultat net part du Groupe par action					
Nombre moyen pondéré d'actions	7	7 882 975		7 882 975	
Résultat net (part du Groupe) par action - activités poursuivies		1,1045		0,8136	
Résultat net (part du Groupe) par action - activités abandonnées		0,0000		0,0000	
Nombre moyen pondéré dilué d'actions		7 882 975		7 882 975	
Résultat net dilué (part du Groupe) par action activités poursuivies		1,1045		0,8136	
Résultat net dilué (part du Groupe) par action activités abandonnées		NA		NA	

Etat du résultat global total - Partie 2

Etat du résultat global total - Partie 2

Etat du résultat global total - Partie 2 (en milliers d'euros)	31/12/2011	31/12/2010
RESULTAT DE LA PERIODE	8 616	6 103
AUTRES ELEMENTS DU RESULTAT GLOBAL		
- Ecart de conversion des activités à l'étranger bruts	1 224	2 988
- Effet impôt sur écarts de conversion	-344	-678
- Actifs financiers disponibles à la vente		
- Partie efficace des produits ou pertes sur instruments de couverture		
AUTRES ELEMENTS DU RESULTAT GLOBAL NET D'IMPOTS	880	2 310
RESULTAT GLOBAL TOTAL	9 496	8 413
RESULTAT GLOBAL TOTAL ATTRIBUABLE	9 496	8 413
- Aux propriétaires de la société mère	9 586	8 738
- Aux participations ne donnant pas le contrôle	-90	-325
RESULTAT GLOBAL TOTAL	9 496	8 413

Etat de la situation financière

ETAT DE LA SITUATION FINANCIERE

Montants en milliers d'euros

ACTIF	Notes	Brut	Au 31 / 2/2011		31 / 2/2010		PASSIF	Notes	31 / 2/2011	31 / 2/2010
			Dépréciations	Net	Net	Net				
Actifs non courants		96 229	26 512	69 717	69 197	Capitaux propres (part du groupe)	12	59 648	50 060	
Goodwill	8	54 629	7 920	46 708	46 456	Capital social	12	552	552	
Immobilisations incorporelles	9	9 172	5 195	3 976	2 746	Primes	12	29 282	29 283	
Immobilisations corporelles	9	27 970	13 154	14 816	13 928	Réserves consolidées	12	21 108	13 798	
Actifs financiers non courants	9	2 628	242	2 386	2 667	Résultat de l'exercice	12	8 706	6 427	
Impôts différés actifs	5	1 831		1 831	3 400	Participations ne donnant pas le contrôle	12	709	799	
						Passifs non courants		30 406	36 179	
						Provisions	13	5 218	4 777	
						Passifs financiers	14	23 783	27 535	
						Impôts différés passifs	5	995	1 085	
						Autres passifs	15	410	2 780	
Actifs courants		110 992	938	110 054	108 365	Passifs courants		89 009	90 524	
Clients et créances rattachées	10	83 883	938	82 945	82 118	Fournisseurs	15	13 333	16 975	
Impôt courants	10	7 027		7 027	3 544	Impôts courants	15	440	1 639	
Autres actifs courants	10	4 723		4 723	4 155	Passifs financiers	14	7 660	3 261	
Trésorerie et équivalents	11	14 582		14 582	18 548	Concours bancaires courants	11	18 452	18 429	
Actifs destinés à être cédés	10	776		776		Autres passifs courants	15	48 659	50 219	
						Passifs destinés à être cédés	15	465	0	
TOTAL DE L'ACTIF		207 221	27 450	179 771	177 562	TOTAL DU PASSIF		179 771	177 562	

Tableau des flux de trésorerie

(chiffres en milliers d'euros)	31.12.2011 (12 mois)	31.12.2010 (12 mois)
Flux de trésorerie liés à l'activité		
Résultat Opérationnel Courant	13 488	15 326
Elimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité	1 621	2 663
+/- amortissements et provisions	3 775	5 167
+/- Charges et produits financiers	-273	-1 359
+/- plus-values de cession	-1 083	29
+/- plus-values de cession filiales		-506
+/- Coûts de restructurations	-798	-668
EBITDA Récurrent	151 09	17 989
- Impôts versés	-5 663	-1 262
EBITDA Récurrent après impôts	9 446	16 727
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	-8 968	1 053
Stocks		11
Créances d'exploitation (*)	-1 138	-3 440
Dettes d'exploitation	-7 572	4 482
Actifs destinés à être cédés	-654	
Passifs destinés à être cédés	397	
FLUX NET DE TRESORERIE GENERE PAR L'ACTIVITE	479	17 780
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement		
Acquisitions d'immobilisations	-5 871	-7 544
Cessions d'immobilisations	4 570	2 807
Incidence des variations de périmètre		456
FLUX NET DE TRESORERIE LIE AUX OPERATIONS D'INVESTISSEMENT	-1 301	-4 281
Flux de trésorerie lié aux opérations de financement		
Rachat d'actions propres		
Cession d'éléments financiers	1 017	
Emissions d'emprunts	2 048	3 497
Remboursements d'emprunts	-4 243	-2 174
Intérêts financiers nets versés (y compris contrats de location financement)	-1 828	-1 726
FLUX NET DE TRESORERIE LIE AUX OPERATIONS DE FINANCEMENT	-3 006	-403
VARIATION DE TRESORERIE	-3 829	13 096
Trésorerie d'ouverture	181 36	5 015
Valeurs mobilières	18 548	6 252
Disponibilités		
Concours bancaires	-412	-1 237
Trésorerie de clôture	14 404	181 36
Valeurs mobilières	14 582	18 548
Disponibilités		
Concours bancaires (*)	-178	-412
<i>Incidence des variations de cours des devises</i>	<i>98</i>	<i>24</i>
VARIATION DE TRESORERIE	-3 830	13 096

(*) Neutralisation du retraitement du contrat d'affacturage pour 18.274 K€ (Cf. Note 10)

TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDES

	Capital	Primes	Réserves consolidées	Résultat de l'exercice	Autres Actions propres/SO	Ecart de conversion	Total des capitaux propres - Part du groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	TOTAL DES CAPITAUX PROPRES
Au 31 / 2/09	552	29 283	15 973	362	-503	-4 398	41 269	893	42 162
Affectation N-1			-488	-362			0		0
Transactions avec les intérêts ne donnant pas le contrôle			54				54		54
Résultat consolidé de l'exercice				6 427			6 427	-325	6 102
Gains pertes comptabilisées directement en capitaux propres						2 310	2 310	231	2 541
Résultat net et gains et pertes comptabilisées directement en capitaux propres	0	0	0	6 427	0	2 310	8 737		8 737
Au 31 / 2/10	552	29 283	16 389	6 427	-503	-2 088	50 060	799	50 859
Affectation N-1			6 427	-6 427			0		0
Transactions avec les intérêts ne donnant pas le contrôle							0		0
Résultat consolidé de l'exercice				8 706			8 706	-90	8 616
Gains pertes comptabilisées directement en capitaux propres						880	880		880
Résultat net et gains et pertes comptabilisées directement en capitaux propres	0	0	0	8 706	0	880	9 587		9 587
Au 31 / 2/11	552	29 283	22 816	8 706	-503	-1 208	59 648	709	60 356

* Les réserves consolidées 2009 ont été affectées d'une correction de 850 K€

ETATS FINANCIERS CONSOLIDES

AU 31 DECEMBRE 2011

<u>I</u>	<u>FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE</u>	<u>13</u>
<u>II</u>	<u>FAITS POSTERIEURS A LA CLOTURE DE L'EXERCICE.....</u>	<u>13</u>
<u>III</u>	<u>PERIMETRE DE CONSOLIDATION</u>	<u>14</u>
<u>IV</u>	<u>PRINCIPES, REGLES ET METHODES COMPTABLES.....</u>	<u>16</u>
<u>V</u>	<u>NOTES ANNEXES</u>	<u>26</u>
<u>VI</u>	<u>NOTE SUR LES ENGAGEMENTS HORS BILAN</u>	<u>38</u>
<u>VII</u>	<u>AUTRES INFORMATIONS</u>	<u>39</u>

I FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Evolution du chiffre d'affaires et des effectifs

Le chiffre d'affaires est passé de 237,1 M€ au 31 décembre 2010 à 249,0 M€ au 31 décembre 2011, en progression de 5,0%. A taux de change constant, la progression a été de 5,2%. L'effectif à la fin de l'année s'établissait à 2 620 personnes contre 2 484 au 31 décembre 2010, en progression de 5.0%.

Opérations de croissance et de réorganisation

Business & Decision a connu quelques changements au cours de l'exercice 2011 :

- Création de BD Latam le 19 Février 2011 au Pérou ;
- Transmission universelle de patrimoine des entreprises Exens et Business & Decision Rhône Alpes au cours du premier semestre 2011 ;
- Transmission universelle de patrimoine des entreprises Business & Decision IT, Business & Decision CRM, Business & Decision Consulting au cours du second semestre 2011 ;
- Le 8 août 2011 la société Feedback & Co change de raison sociale pour FBC Software.

II FAITS POSTERIEURS A LA CLOTURE DE L'EXERCICE

Opération de réorganisation

Au 1er janvier 2012, le GIE Corporate regroupera l'ensemble des collaborateurs des GIE Ile de France et GIE Régions.

Opérations de restructuration

- Business & Decision a accepté sur le principe, le 13 février 2012, la proposition de Sopra Group qui se porte acquéreur de Business & Decision Limited, une filiale à 100 % du Groupe Business & Decision. Cette vente est devenue définitive le 27 février 2012, avec une date d'effet au 29 février 2012. La décision de cession étant intervenue en 2012, Business & Decision Limited n'a pas été qualifiée d'activité en cours de cession au 31 décembre 2011.

Cette opération permettra à Business & Decision d'atteindre un double objectif. En termes financiers, elle permettra au Groupe de se désendetter de manière très significative. En termes stratégiques, elle permettra de se doter des ressources nécessaires au développement d'offres à forte valeur ajoutée, et notamment des progiciels métier. Business & Decision maintient néanmoins sa présence au Royaume-Uni avec l'activité Progiciel Mi-Case, solution web de gestion des centres pénitenciers et hospitaliers spécialisés, privés ou publics, avec des clients en Europe et aux Etats-Unis. Mi-Case devient ainsi un progiciel métier au catalogue du Groupe.

Informations sur la cession :

Date d'effet de la cession	29/02/2012
Montant brut du prix de cession	15.288 £K soit 18.060K€
Chiffre d'affaires 2011 de la filiale cédée (hors activité Mi-Case)	22.317 £K soit 25.622 K€, soit 10,3% du CA total groupe
Chiffre d'affaires 2011 du Groupe Business & Decision sans Business & Decision Limited	223.259 K€

- Au cours du premier semestre 2012, la filiale Business & Decision Chine sera dissoute.

III PERIMETRE DE CONSOLIDATION

III.1 Identité des sociétés du groupe

Société mère : SA BUSINESS & DECISION

153, rue de Courcelles
75817 PARIS Cedex 17
N° SIRET 384 518 114 00036

SARL BD Net
153, rue de Courcelles
75017 PARIS
N° Siren : 424 934 503

**SAS BUSINESS DECISION
UNIVERSITY**
153, rue de Courcelles
75017 PARIS
N° Siren : 381 837 764

SARL BD INTERACTIVE EOLAS
8, rue Voltaire
38000 GRENOBLE
N° Siren: 382 198 794

BEEZEN
20, avenue André Malraux
92309 LEVALLOIS PERRET
N° Siren : 502 612 914

SAS FBC Software
89, rue du Gouverneur Félix Eboué
92130 ISSY LES MOULINEAUX
N° Siren : 400 901 518

BD PICARDIE
60 rue de la Vallée
80000 AMIENS
N° Siren : 510 797 574

BD PACA
Le Silo situé Quai de Lazaret
13002 MARSEILLE
N°Siren : 511 596 942

**SARL BUSINESS & DECISION
PROVINCE** 153, rue de Courcelles
75017 PARIS
N° Siren : 480 893 387

SARL BUSINESS & DECISION BI
153, rue de Courcelles
75017 PARIS
N° Siren : 480 891 704

**Business & Decision Services
Corporate**
153, rue de Courcelles
75017 PARIS
N° Siren : 520 079 252

**Business & Decision Services Ile de
France**
153, rue de Courcelles
75017 PARIS
N°Siren : 511 501 876

Business & Decision Services Régions
153, rue de Courcelles
75017 PARIS
N° Siren : 511 501 934

METAPHORA
153, rue de Courcelles
75017 PARIS
N° Siren : 397 447 319

SCI Green Mangin
Rue du general Mangin
38100 GRENOBLE
Siren : 515 280 980

BD Entreprise EOLAS
8 rue Voltaire
38000 GRENOBLE
Siren: 511 891 848

BUSINESS & DECISION BENELUX
8 rue de la Révolution
1000 BRUXELLES - Belgique

**BUSINESS & DECISION Holding Ag
Suisse**
Belpstrasse 4
CH - 3074 Muri
SUISSE

BUSINESS & DECISION UK Ltd
7 Camberwell Way
Doxford International Business Park
SR3 3XN - Sunderland - Grande
Bretagne

BUSINESS & DECISION Suisse SA
New Tech Center
Rue de Lyon 109-111
P.O Box 328 - 1211 GENEVE 13 - Suisse

BUSINESS & DECISION Ltd
1 Liverpool Street
EC2M 5QD - London
Grande Bretagne

BD Espace
Belpstrasse 4
CH - 3074 Muri
SUISSE

**BUSINESS & DECISION
DEUTSCHLAND**
Geibelstrasse 46A
D-22303 HAMBURG
Allemagne

BD Israël Ltd
20 Hamagshimim Str.
Matalon Center POD 7728
49348 PETACH TIKVA

BD Italie
Ufficio Di Milano
Piazza della Repubblica, 32
20124 MILANO - ITALIE

BUSINESS & DECISION LATAM S.A.C
Cal. Bernardo Monteagudo Nro.201
San Isidoro Lima, Peru
Siren: 20543153339

BD Russie
Ulitsa Ibragimova
31, build 50, office 303
105318 Moscow - Russie

BD Maroc
265 Bd Zerktoni 2éme étage N° 22
Casablanca - Maroc

BD Mauritius
5- étage, Al Building Dr. C.
Bhardwaj Street
Vacoas - Ile Maurice

BD NORTH AMERICA LLC
955, St Jean
301 Pointe Claire
QC H9R 5K4 CANADA

BD NORTH AMERICA INC
Philadelphia Office
900, West Valley Rd, Suite 900
Wayne, PA 19087 - 1830
USA

BUSINESS & DECISION NETHERLANDS
 Teleportboulevard 110
 Postbus 59329
 1040 KH Amsterdam - NETHERLANDS

BD Pologne
 ul. Rolna 195
 02-729 Warszawa
 POLAND

BD Chine
 Office 402, Baiyan Building
 N°238 Beisihuan Zhong Road
 Haidian District - BEIJING - CHINA

BD INDIA
 Business & Decision Software India (P) Ltd
 2nd Floor, NDK Trust, 13th Main Off
 100 Ft Road
 HAL II Stage, Indiranagar
 BANGALORE - 560 038 - INDE

BD LUXEMBOURG
 4, rue d'orange
 2267 LUXEMBOURG

BD Tunisie
 7 impasse Abou El Atahya,
 Mutulleville
 1082 TUNIS
 Tunisie

COGNITIS SYSTEM IBERICA
 Calle Principe de Vergara
 112 MADRID
 ESPANA

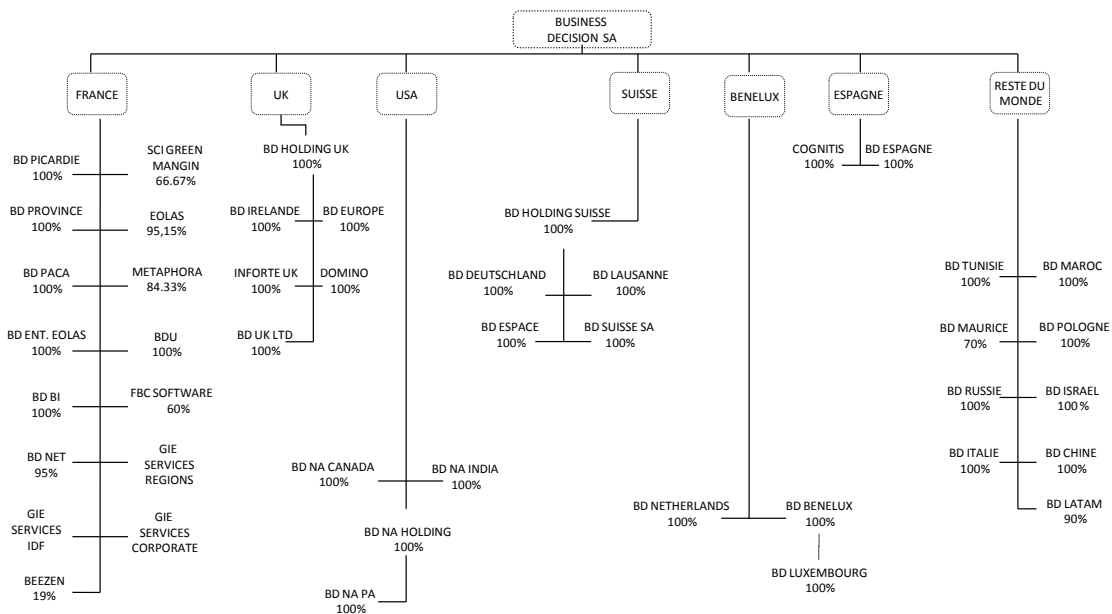
BUSINESS & DECISION España
 C/Principe de Vergara
 112-1º C SP
 28002 MADRID - Espagne
 N° M 283887

BD Lausanne
 Avenue de Montchoisi 35
 CH- 1006 Lausanne
 SUISSE

BD Irlande
 Bayview House
 49, North Strand Road
 DUBLIN 3 - IRLAND

BD NORTH AMERICA Holding
 Philadelphia Office
 900, West Valley Rd, Suite 900
 Wayne, PA 19087 - 1830
 USA

III.2 Organigramme des sociétés consolidées



A l'exception de la société Beezen consolidée par mise en équivalence, l'ensemble des sociétés du groupe est consolidé par intégration globale

III.3 Exclusion du périmètre de consolidation

Aucune société dont le pourcentage de contrôle est supérieur à 20% n'a été exclue du périmètre de consolidation.

IV PRINCIPES, REGLES ET METHODES COMPTABLES

IV.1 Base de préparation des états financiers

Les états financiers consolidés ont été préparés conformément aux normes internationales d'information financière, dites IFRS (International Financial Reporting Standards) publiées par l'IASB (International Accounting Standards Board) et leurs interprétations publiées par l'IFRS Interpretations Committee, telles qu'approuvées par l'Union Européenne au 31 décembre 2011 et disponibles sur le site :

http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm.

Les principes retenus pour l'établissement des états financiers sont cohérents avec ceux utilisés dans la préparation des comptes consolidés annuels pour l'exercice clos le 31 décembre 2010, ils résultent de l'application :

- de toutes les normes et interprétations adoptées par l'Union Européenne et d'application obligatoire au 31 décembre 2011 ;
- de normes pour lesquelles le Groupe a décidé d'une application anticipée ;
- de positions comptables retenues en l'absence de dispositions prévues par le référentiel normatif.

Les nouvelles normes et amendements aux normes existantes, entrant en vigueur au 1er janvier 2011 et parus au Journal Officiel de l'Union Européenne à la date d'arrêté des comptes ont été appliqués. L'adoption par l'Union européenne des normes et interprétations suivantes est sans impact sur les états financiers du groupe :

▪ Normes IFRS, amendements et interprétations de l'IFRIC applicables de façon obligatoire en 2011 :

- IAS 24 révisée - Information à fournir au titre des transactions avec les parties liées
- Amendement IAS 32 - Classement des droits de souscription émis
- IFRIC 19 - Extinction de dettes financières avec des instruments de capitaux propres
- Amendement IFRIC 14 - Paiements d'avance dans le cadre d'une exigence de financement minimal
- Improvements to IFRS 2010 - Améliorations aux normes internationales d'information financière

Le groupe n'a pas appliqué par anticipation les normes IFRS, amendements et interprétations de l'IFRS Interpretations Committee suivants, dont l'application est obligatoire après 2011 :

- Amendements IAS 1 - Présentation des autres éléments du résultat global
- Amendements IAS 12 - Impôt différé - Recouvrement des actifs sous-jacents
- Amendements IFRS 7 - Instruments financiers : Informations à fournir dans le cadre de transferts d'actifs financiers
- IFRS 10 - États financiers consolidés
- IFRS 11 - Partenariats
- IFRS 12 - Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités
- Amendement IAS 28 - Participations dans les entreprises associées et des co-entreprises
- IFRS 13 - Evaluation à la juste valeur
- Amendements IAS 19 - Avantages au personnel
- Amendements IAS 32 - Compensations entre actifs et passifs financiers

Le groupe n'a pas identifié d'impact significatif de l'application future de ces nouveaux textes.

IV.2 Recours à des estimations

La préparation des états financiers consolidés requiert, de la part de la Direction, l'utilisation de jugements, d'estimations, et d'hypothèses susceptibles d'avoir un impact sur le montant des actifs, passifs, produits et charges comptabilisés dans les états financiers, ainsi que sur les

informations figurant en annexe sur les actifs et passifs éventuels en date de l'arrêté. Les estimations et les hypothèses qui pourraient entraîner un ajustement significatif de la valeur comptable d'actifs et de passifs sont essentiellement liées :

- A la perte de valeur du goodwill qui fait au minimum annuellement l'objet de tests de perte de valeur, conformément aux principes comptables ci-après,
- A la reconnaissance du chiffre d'affaires et des coûts associés liés aux contrats à long terme dont les volumes de production sont fondés sur des hypothèses opérationnelles,
- A l'évaluation des provisions et des engagements de retraite.

Les hypothèses, estimations ou appréciations sont établies sur la base d'informations ou situations existant à la date d'établissement des comptes qui peuvent se révéler dans le futur, différentes de la réalité.

Le Groupe a pris en considération l'environnement de crise économique et financière dans ses estimations notamment pour l'élaboration de ses business plans et, lorsque pertinent, dans les différents taux d'actualisation utilisés à la fois pour les tests de valeur et les calculs des provisions.

IV.3 Présentation des états financiers

Les états financiers consolidés sont présentés en milliers d'euros. Le Conseil d'Administration a donné son autorisation à la publication des comptes au 31 décembre 2011 le 26 avril 2012. Ces comptes ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée générale des actionnaires.

Conformément aux prescriptions IFRS, les états financiers consolidés du Groupe Business & Decision sont préparés sur la base du coût historique à l'exception de certains actifs et passifs financiers qui sont évalués et enregistrés à leur juste valeur.

- **Actifs et passifs courants et non courants**

Les actifs destinés à être cédés ou consommés au cours du cycle d'exploitation normal du Groupe, les actifs détenus dans les perspectives d'une cession dans les douze mois suivant la clôture de la période ainsi que la trésorerie et les équivalents de trésorerie constituent des actifs courants. Tous les autres actifs sont non courants.

Les dettes échues au cours du cycle d'exploitation normal du Groupe ou dans les douze mois suivant la clôture de la période constituent des dettes courantes. Toutes les autres dettes sont non courantes.

- **Actifs et passifs non courants destinés à être cédés et activités abandonnées**

Conformément à la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », les actifs non courants destinés à être cédés et les groupes d'actifs et passifs associés destinés à être cédés sont présentés sur une ligne distincte à l'actif et au passif du bilan, sans retraitements des périodes antérieures. Ils sont évalués au plus bas de leur valeur nette comptable et de leur juste valeur nette des coûts de cession.

Ils sont classés comme « destinés à être cédés » si leur valeur comptable est susceptible d'être recouvrée principalement par le biais d'une transaction de vente plutôt que par une utilisation continue. Cette condition n'est considérée comme remplie que lorsque la décision de vendre est intervenue avant la clôture, la vente est hautement probable dans un délai d'un an et les actifs et passifs sont immédiatement disponibles à la vente en état.

Les groupes d'actifs et passifs associés représentant une ligne de services complète ou un secteur géographique distinct, destinés à être cédés à la date de clôture ou cédés au cours de l'exercice, sont qualifiés d'activités abandonnées. Le bénéfice ou la perte provenant de ces

activités, intégrant la plus ou moins-value résultant de leur cession ou toute dépréciation résultant d'une évaluation à la juste valeur nette des coûts de cession, est alors présenté sur une ligne distincte du compte de résultat («Abandon d'activité») sur l'ensemble des périodes publiées et font l'objet d'un retraitement dans le tableau des flux de trésorerie.

Au 31 décembre 2011, les actifs et passifs des sociétés BD Chine et BD Israël sont présentés en tant qu'actifs et passifs destinés à être cédés, ces sociétés n'ayant pas atteint la taille critique (cf. Notes 9 et 14).

IV.4 Méthodes de consolidation

- Filiales

Les filiales sont des entreprises contrôlées par le groupe Business & Décision. Le contrôle existe lorsque le Groupe détient le pouvoir de diriger, directement ou indirectement, les politiques financières et opérationnelles de l'entreprise de manière à obtenir des avantages des activités de celle-ci.

Le contrôle est généralement présumé exister si le groupe Business & Décision détient plus de la moitié des droits de vote de l'entreprise contrôlée. Les états financiers des filiales significatives sont inclus dans les états financiers consolidés à compter de la date du transfert du contrôle effectif jusqu'à la date où le contrôle cesse d'exister, selon la méthode de l'intégration globale.

- Entreprises associées

Les entreprises associées sont celles dans lesquelles le groupe Business & Décision exerce une influence notable mais dont il n'a pas le contrôle.

Les entreprises associées sont comptabilisées dans le bilan consolidé selon la méthode de la mise en équivalence. Selon cette méthode, la participation du groupe Business & Décision dans l'entreprise associée est comptabilisée au bilan pour un montant égal à la part du Groupe dans l'actif net de l'entreprise associée.

Les états financiers des entreprises associées sont inclus dans les états financiers consolidés à compter de la date où l'influence notable est constatée jusqu'à la date où l'influence notable cesse.

IV.5 Durée des exercices

Les états financiers couvrent une période de 12 mois.

La société Business & Decision ainsi que ses filiales clôturent leur exercice social le 31 décembre.

IV.6 Informations sectorielles

Basée sur l'analyse des résultats en vue de prendre des décisions en matière de ressources et d'évaluer les performances, les secteurs opérationnels s'analysent par zones géographiques :

- France
- Espagne
- Benelux (Belgique, Luxembourg, Pays-Bas)
- Royaume-Uni
- Suisse
- Allemagne
- Amérique (Etats Unis, Canada et rattachement de la filiale indienne, BD India)
- Reste du monde (Ile Maurice, Israël, Pologne, Chine, Russie, Tunisie, Maroc, Italie)

IV.7 Principes & Méthodes d'évaluation

IV.7.1 Regroupement d'entreprise

Regroupements d'entreprises à partir du 1er janvier 2010

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition conformément à IFRS 3 révisée.

Le coût d'une acquisition correspond à la contrepartie transférée (complément de prix inclus), mesurée à la juste valeur le jour de l'acquisition, majorée du montant de toute participation ne donnant pas le contrôle et le cas échéant de la juste valeur de la participation antérieurement détenue.

Pour chaque regroupement d'entreprises, l'acquéreur a le choix d'évaluer les participations ne donnant pas le contrôle, soit à la juste valeur (écart d'acquisition complet) soit pour la quote-part dans la juste valeur de l'actif net de l'entité acquise.

Les frais d'acquisition supportés sont comptabilisés en charges de la période au cours de laquelle les services correspondants sont reçus.

Lorsque le Groupe acquiert une entreprise, il évalue les actifs et passifs de l'entité acquise à leur juste valeur à la date d'acquisition. Cette juste valeur constitue la valeur d'entrée des actifs et passifs acquis, qui sont ensuite évalués conformément aux différentes normes auxquelles ils se rattachent.

Le goodwill est déterminé par différence entre le coût d'acquisition tel que défini ci-dessus, et la juste valeur des actifs et passifs acquis.

Lorsque le regroupement d'entreprises est réalisé par étapes, l'investissement détenu par l'acquéreur antérieurement à la prise de contrôle est mesuré à sa juste valeur à la date d'acquisition et la différence avec sa valeur comptable antérieure est reconnue en résultat.

Les compléments de prix sont reconnus à leur juste valeur à la date d'acquisition. Tout ajustement de ces compléments de prix postérieurement à l'acquisition est comptabilisé en résultat de période, sauf s'il intervient pendant le délai d'affectation (soit 1 an après la date d'acquisition) et qu'il résulte de nouvelles informations permettant d'affiner l'évaluation à la date de prise du contrôle. Dans ce cas, l'ajustement est comptabilisé en contrepartie de l'écart d'acquisition.

Regroupements d'entreprises antérieurs au 1er janvier 2010

Ces regroupements d'entreprises étaient comptabilisés en application de l'ancienne IFRS 3. Les principales différences d'application entre l'ancienne et la nouvelle IFRS 3 sont présentées ci-après :

- Les coûts de transaction directement attribuables à l'acquisition étaient inclus dans le coût d'acquisition.
- Les intérêts minoritaires étaient mesurés à hauteur de leur quote-part dans la situation nette évaluée à la juste valeur de l'entité acquise.
- Les regroupements d'entreprises réalisés en plusieurs étapes étaient comptabilisés comme tels. Toute part additionnelle acquise n'affectait pas les goodwill précédemment reconnus.
- Les compléments de prix étaient reconnus, si et seulement si, le Groupe avait une obligation actuelle, dont le règlement était probable et pouvait être estimé de manière fiable. Les changements d'estimation relatifs à l'ajustement du prix d'acquisition affectaient systématiquement le goodwill, sans limitation de durée. Ces dispositions relatives à l'ajustement ultérieur du prix d'acquisition continuent à s'appliquer aux regroupements d'entreprises comptabilisés selon l'ancienne IFRS 3, i.e. intervenus avant le 1er janvier 2010.

Goodwill

Le groupe dispose de 12 mois à compter de la date d'acquisition pour finaliser l'identification et l'évaluation des actifs, passifs et passifs éventuels. Au-delà de ce délai, les ajustements de juste valeur sont enregistrés en résultat.

Le goodwill n'est pas amorti et fait l'objet d'un test de dépréciation au minimum une fois par an et dès qu'il existe un indice de perte de valeur.

Tout goodwill provenant de l'acquisition d'une entité étrangère et tout ajustement à la juste valeur de la valeur comptable des actifs et passifs provenant de l'acquisition de cette entité étrangère sont traités comme des actifs et passifs de cette entité étrangère et convertis au cours de clôture.

Dans le cas où le regroupement d'entreprises est réalisé à des conditions avantageuses, un goodwill négatif est reconnu. Ce dernier, également appelé « badwill », est comptabilisé en produit à la date d'acquisition.

Options prises lors du passage aux IFRS

Les regroupements d'entreprises antérieurs au 1^{er} janvier 2004 n'ont pas été retraités conformément à l'option offerte par IFRS 1 « Première application des IFRS ».

IV.7.2 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (immobilisations incorporelles acquises auprès d'un tiers) ou de production (immobilisations générales en interne) selon la norme IAS 38 et amorties suivant le mode linéaire sur une durée de 12 mois (logiciels courants) ou 3 ou 5 ans (développements internes licences, ASP).

Les dépenses liées aux activités de développement de logiciels sont enregistrées à l'actif du bilan lorsque les conditions suivantes sont réunies :

- Faisabilité technique nécessaire à l'achèvement du projet en vue de sa mise en service ou de sa vente,
- Intention de l'entreprise d'achever le projet,
- Capacité de l'entreprise à utiliser ou à vendre le produit issu du projet de développement,
- Existence d'avantages économiques futurs probables et d'un marché pour le produit issu du projet,
- Disponibilité de ressources techniques, financières et autres appropriées pour achever le développement et utiliser ou vendre le produit issu du projet de développement,
- Capacité de l'entreprise à évaluer de façon fiable les dépenses attribuables au projet de développement.

Les dépenses inscrites à l'actif comprennent les coûts de la main d'œuvre directe et indirecte en fonction du nombre de jours passés sur le projet.

IV.7.3 Immobilisations corporelles

- Valorisation

Les immobilisations corporelles sont évaluées, en tenant compte des conditions prévues par la norme IAS 16, à leur coût d'acquisition. Les coûts d'entretien et de réparation sont comptabilisés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

- Amortissement

Les amortissements pour dépréciation sont calculés suivant le mode linéaire ou dégressif en fonction de la durée d'utilisation estimée des immobilisations. Comme le prévoit la norme IAS 16, chaque partie d'une immobilisation corporelle ayant un coût significatif par rapport au coût total de l'élément est amorti séparément (amortissement par composants).

- Chauffage	: linéaire 20 ans
- Façade	: linéaire 25 ans
- Gros Œuvre	: linéaire 50 ans
- Agencements et installations	: linéaire 3 à 10 ans
- Matériel de Transport d'occasion	: linéaire 3 ans
- Matériel de bureau et informatique	: linéaire 3 à 5 ans ou dégressif 5 ans
- Mobilier	: linéaire 3 à 5 ans

IV.7.4 Contrats de location

Conformément à la norme IAS 17, les contrats de location pour lesquels une partie significative des risques et avantages inhérents à la propriété sont effectivement conservés par le bailleur sont classés en contrat de location simple. Les paiements effectués au regard des contrats de cette nature sont comptabilisés en charges de la période dans le compte de résultat.

Les contrats de location sont classés en tant que contrats de location-financement lorsqu'ils transfèrent au preneur la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété de l'actif loué. Les contrats de location sont alors comptabilisés au plus bas de la juste valeur et de la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location du bien loué, en immobilisation à l'actif contre une dette au passif. Les paiements minimaux au titre de la location sont ventilés entre la charge financière et l'amortissement du solde de la dette. Pour chaque période comptable, le contrat donne lieu à une charge d'amortissement de l'actif amortissable et à une charge financière.

IV.7.5 Dépréciation des actifs

Les valeurs comptables des actifs (à durée de vie déterminée ou indéterminée) sont revus à chaque clôture afin d'identifier d'éventuelles pertes de valeur. En cas d'identification de perte de valeur, la valeur recouvrable de l'actif fait l'objet d'une estimation.

Conformément à IAS 36, une perte de valeur est comptabilisée dès que la valeur comptable de l'actif ou de l'unité génératrice de trésorerie à laquelle il appartient excède sa valeur recouvrable.

- Valeur recouvrable

La valeur recouvrable d'un actif isolé n'est pas toujours déterminable, notamment lorsque l'actif ne génère pas d'entrées de trésorerie indépendantes de celles d'autres actifs. Dans ce cas, c'est la valeur recouvrable de l'unité génératrice de trésorerie à laquelle l'actif appartient qui est déterminée.

La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre le prix de vente net de l'actif (ou de l'UGT) et sa valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est basée sur les flux de trésorerie futurs générés par l'actif ou l'UGT, déterminés sur la base d'un business plan établi par la direction, actualisés en fonction d'un taux avant impôts reflétant les appréciations actuelles du marché de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques à l'actif ou l'activité testés. Les flux de trésorerie liés à des valeurs recouvrables à court terme ne sont pas actualisés.

- Pertes de valeur

Les pertes de valeur minorent le résultat de l'exercice, au cours duquel elles sont constatées. Les pertes de valeur comptabilisées les années précédentes sont reprises, lorsque l'on constate un changement dans les estimations utilisées.

La valeur comptable d'un actif augmentée d'une reprise de perte de valeur n'excède jamais la valeur comptable qui aurait été déterminée (nette d'amortissement ou de dépréciation) si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée pour cet actif au cours des années précédentes. Une perte de valeur comptabilisée pour un goodwill est considérée comme définitive.

IV.7.6 Actifs financiers

Les placements et autres dépôts et cautionnements ayant une échéance fixée supérieure à un an, que le groupe a l'intention et la capacité de conserver jusqu'à l'échéance, sont classés en tant qu'actifs non courants. Les participations dans les sociétés non consolidées sont analysées comme des actifs financiers disponibles à la vente. Elles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition, en l'absence de marché actif ne permettant pas de déterminer leur juste valeur de façon fiable. En cas de baisse significative ou durable de leur valeur d'utilité une perte de valeur est constatée. La valeur d'utilité est déterminée en fonction des critères financiers les plus appropriés à la situation de chaque société. Les critères généralement retenus sont la quote-part des capitaux propres et les perspectives de rentabilité.

IV.7.7 Créances clients et autres créances courantes

Les créances d'exploitation comprennent principalement des créances clients qui correspondent à la juste valeur de la contrepartie à recevoir. La valeur nominale d'origine des créances est diminuée le cas échéant du montant des pertes de valeur liées au risque de non recouvrabilité partielle ou totale des créances.

IV.7.8 Trésorerie et équivalents

La ligne « Trésorerie et équivalents » inclut les liquidités ainsi que les placements monétaires immédiatement disponibles soumis à un risque négligeable de variation de valeur. Les placements monétaires sont évalués à leur valeur de marché à la date de clôture, les variations de valeur étant enregistrées en « produits de trésorerie ». La trésorerie nette retenue pour le tableau des flux financiers inclut également les découverts bancaires et les lignes de trésorerie court terme.

IV.7.9 Méthodes de conversion

- *Transactions libellées en monnaies étrangères*

Les transactions en monnaies étrangères sont converties en euros en appliquant les cours de change en vigueur à la date de la transaction. Les actifs et passifs monétaires libellés en monnaies étrangères à la date de clôture sont convertis dans la monnaie de fonctionnement au cours de change en vigueur à la date de clôture. Les différences de change qui résultent de ces opérations sont comptabilisées en produits ou en charges. Les actifs et passifs non monétaires libellés en monnaies étrangères sont enregistrés et conservés au cours historique en vigueur à la date de la transaction.

- *Investissement net dans une activité à l'étranger*

Les créances à recevoir ou les dettes payables liées à une activité à l'étranger dont le règlement n'est ni planifié ni probable dans un avenir prévisible, constituent en substance une part de l'investissement net de l'entité dans cette activité à l'étranger ; les écarts de change liés sont comptabilisés initialement dans une composante distincte des capitaux propres et comptabilisés dans le résultat lors de la sortie de l'investissement net.

- *Etats financiers libellés en monnaies étrangères*

Les actifs et passifs des sociétés intégrées au périmètre et exprimés en monnaies étrangères sont convertis en euros au cours de change en vigueur à la date de clôture des comptes. Les produits et les charges de ces sociétés sont convertis en euros au cours de change moyen de la période. Les écarts de conversion qui en découlent sont comptabilisés directement dans les capitaux propres, et seront recyclés en résultat lors de la sortie de la filiale.

IV.7.10 Capitaux propres

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*

La valeur des actions propres, détenues dans le cadre des programmes de rachat d'actions est comptabilisée en diminution des capitaux propres. Le résultat des cessions éventuelles d'actions propres est inscrit directement en capitaux propres.

- *Dividendes*

Les dividendes ne sont comptabilisés en dettes que lorsque leur distribution a effectivement été approuvée par l'Assemblée Générale.

IV.7.11 Emprunts

Les emprunts portant intérêts sont comptabilisés à leur juste valeur d'origine, correspondant à la valeur nominale, diminuée des coûts de transaction liés. Ces emprunts restent, pour leur évaluation ultérieure, comptabilisés au coût amorti en fonction de leur taux d'intérêt effectif sur la durée de ces emprunts.

IV.7.12 Impôts différés

Les impôts différés sont calculés et pris en compte pour chaque entité fiscale, pour les différences temporelles entre la valeur comptable des actifs et passifs comptabilisés et leur base fiscale, ainsi que sur les déficits fiscaux, selon la méthode du report variable. La base fiscale dépend des règles fiscales en vigueur dans chacun des pays concernés.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont évalués au taux d'impôts dont l'application est attendue pour l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé, sur la base des taux d'impôts qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

Les actifs et passifs d'impôts différés sont compensés par entité fiscale.

Les actifs d'impôts différés ne sont comptabilisés que lorsqu'il apparaît probable que le Groupe disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels les pertes fiscales non utilisées pourront être imputées. Les actifs d'impôts ne sont généralement pas comptabilisés sur des sociétés ayant réalisé des pertes fiscales sur les derniers exercices. Ils peuvent toutefois l'être en cas de probabilité de recouvrement estimée suffisante.

Conformément à la norme IAS 12, les actifs et passifs d'impôt ne sont pas actualisés.

Le groupe considère que la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) à laquelle les sociétés françaises sont soumises depuis le 1^{er} janvier 2010, répond à la définition d'un impôt sur le résultat telle qu'énoncée par IAS 12§2.

IV.7.13 IV.7.13 Crédit impôt recherche

Le crédit d'impôt recherche est considéré comme relevant de la norme IAS 20 *Subventions publiques*. La part du crédit impôt recherche, affectable aux frais de développement comptabilisés en immobilisations incorporelles, est comptabilisée en diminution de cet actif.

Le produit de crédit impôt recherche relatif aux frais de recherche et éventuellement aux frais de développement ne répondant pas aux critères d'activation est comptabilisé au fur et à mesure de l'engagement des dépenses en diminution des charges par nature (essentiellement charges de personnel et charges externes).

IV.7.14 Engagement de retraite (IAS 19)

Les régimes à cotisations définies sont les régimes d'avantages postérieurs à l'emploi au titre desquels le groupe Business & Decision verse des cotisations définies à une société d'assurance ou fonds de pension externes. Les cotisations sont versées en contrepartie des services rendus par les salariés. Elles sont enregistrées en charges lorsqu'elles sont encourues au même titre, par exemple, que les traitements et salaires. Les régimes à cotisations définies ne recèlent pas d'engagement futur pour le Groupe. Ils ne donnent donc pas lieu à constitution de provision.

Les régimes à prestations définies concernent les avantages postérieurs à l'emploi qui garantissent à certaines catégories de salariés des ressources complémentaires pour lesquelles le groupe Business & Decision est engagé. Ces engagements font l'objet d'un calcul de provision, effectué en estimant le montant des avantages que les employés auront accumulé en contrepartie des services rendus, selon la méthode des unités de crédit projetés.

Au sein du Groupe, les régimes à prestations définies correspondent aux indemnités de départ en retraite. Les indemnités de départ en retraite sont directement liées à l'application de la convention collective. Elles concernent les indemnités à verser en cas de départ volontaire ou de mise en retraite des salariés. Les prestations ainsi calculées sont actualisées et comptabilisées au bilan.

Le montant des engagements de retraite, calculés suivant la méthode des unités de crédits projetés est inscrit au passif du bilan. Dans le groupe Business & Decision, seules les sociétés françaises sont concernées.

Les gains ou les pertes actuarielles sur les engagements ou sur les actifs du régime sont reconnus au niveau du résultat opérationnel l'année de leur constatation.

IV.7.15 Instruments financiers

Comptabilisation des dérivés non qualifiés de couverture

Les dérivés qui ne sont pas qualifiés d'opérations de couverture sont initialement et ultérieurement évalués à leur juste valeur. Cela concerne deux swaps : le swap NSM et le swap Barclays (cf. paragraphe VII.2. Gestion des risques financiers).

Les variations de juste valeur sont comptabilisées en « Autres produits financiers » ou « Autres charges financières » au compte de résultat.

IV.7.16 Fait générateur du chiffre d'affaires

L'enregistrement des produits générés par les contrats en régie et les contrats au forfait s'effectue selon les principes suivants :

- Pour les contrats en régie, le chiffre d'affaires correspond à la facturation, qui est établie mensuellement par projet en fonction du temps passé sur une base journalière négociée en rapport au profil de l'intervenant.
- Pour les contrats au forfait, le chiffre d'affaires est généré en fonction du degré d'avancement calculé d'après les charges.

IV.7.17 Autres produits et charges opérationnels

Les autres « produits et charges opérationnels » sont constitués des produits et charges qui sont inhabituels, anormaux et peu fréquents, de montant particulièrement significatif que le groupe présente de manière distincte pour faciliter la compréhension de la performance opérationnelle courante. La présentation de ces éléments est effectuée selon la recommandation 2009-RO3 du CNC.

IV.7.18 Résultat par action

Le résultat de base par action est obtenu en divisant le résultat net (part du Groupe) par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice, à l'exclusion du nombre moyen des actions ordinaires achetées et détenues à titre d'autocontrôle. Le résultat dilué par action est calculé en retenant l'ensemble des instruments donnant un accès différé au capital de la société consolidante, qu'ils soient émis par celle-ci ou par une de ses filiales. La dilution est déterminée instrument par instrument, compte tenu des conditions existant à la date de clôture. Les fonds sont pris en compte prorata temporis lors de l'année d'émission des instruments dilutifs et au premier jour de l'exercice pour les années suivantes.

IV.7.19 Contrat d'affacturage

La cession des créances commerciales, dans le cadre du contrat d'affacturage doit être analysée par référence à la norme IAS 39 qui prescrit une analyse en substance du contrat en fonction de trois critères principaux de décomptabilisation des actifs financiers, applicables notamment aux cessions de créances, à savoir :

- l'expiration ou le transfert des droits contractuels sur les flux de trésorerie liés à l'actif ;
- le transfert de la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif ;
- la perte du contrôle de l'actif.

Les contrats d'affacturage souscrits par le groupe n'entraînent pas le transfert de la quasi-totalité des risques et sont donc retraités ce qui se traduit par :

- le maintien en actifs courants des créances clients cédées au factor et non encaissées, et la comptabilisation d'une dette financière à concurrence de la partie financée
- le reclassement des dépôts et retenues de garantie en créances clients

IV.7.20 Correction d'erreur

Conformément à la norme IAS 8, l'entité corrige de manière rétrospective les erreurs significatives d'une période antérieure dans les états financiers par retraitement des soldes d'ouverture des actifs, passifs et capitaux propres de la première période antérieure présentée.

Une erreur d'une période antérieure est une omission ou une inexactitude des états financiers de l'entité portant sur une ou plusieurs périodes antérieures et qui résulte de la non-utilisation ou de l'utilisation abusive d'informations fiables :

- qui étaient disponibles lorsque la publication des états financiers de ces périodes a été autorisée ; et
- dont on pouvait raisonnablement s'attendre à ce qu'elles aient été obtenues et prises en considération pour la préparation et la présentation de ces états financiers.

V NOTES ANNEXES

NOTE 1 : AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS COURANTS

En K€	Année 2011	Année 2010
Production immobilisée		1 219
Crédit Impôt Recherche 2008		2 453
Produits annexes	650	248
Total des autres produits opérationnels courants	650	3 920

NOTE 2 : CHARGES OPERATIONNELLES COURANTES

En K€	Année 2011	% du chiffre d'affaires	Année 2010	% du chiffre d'affaires
Charges externes	63 960	25,70%	60 519	25,52%
Impôts et taxes	4 039	1,62%	4 003	1,69%
Charges de personnel (1)	1 66 462	66,88%	1 54 621	65,21 %
Dotations aux amortissements (2)	1 655	0,66%	6 569	2,77%
TOTAL DES CHARGES OPERATIONNELLES	236 116	94,87%	225 712	95,19%

Conformément à la norme IAS 20, les subventions d'exploitation obtenues par les filiales françaises au titre du crédit d'impôt recherche, ont été comptabilisées en diminution des charges externes et les charges de personnel.

Montant du crédit d'impôt Recherche en K€	31/12/2011	31/12/2010
TOTAL	3 937	3 613
Part des charges externes	1 312	1 548
Part des charges de personnel	2 625	2 064

L'effectif moyen sur la période s'établit à 2 539 personnes contre 2 487 en 2010. A la clôture de l'exercice, l'effectif est de 2 620 personnes contre 2 484 au 31 décembre 2010.

L'effectif à fin d'année se répartit de la façon suivante :

	31 / 12/2011	31 / 12/2010
Associés	4	4
Directeurs	112	117
Chefs de projet	226	259
Managers	197	261
Experts	67	54
Consultants	1 691	1 572
Administratifs	227	165
Commerciaux	68	40
Assistants	14	12
Stagiaires	15	
Total	2 620	2 484

(1) Détail des charges de personnel

En K€	31 / 2/2011	31 / 2/2010
Salaires et charges sociales	1 661 79	1 551 22
Participations des salariés	135	610
Provisions Retraite	148	-1 111
Total charges de personnel	1 664 62	1 54 621

(2) Dotations aux amortissements et provisions

en k€	31 / 2/2011	31 / 2/2010
Dotations aux amortissements des immobilisations incorporelles	607	607
Dotations aux amortissements des immobilisations corporelles	2 657	2 766
Dotations aux provisions pour risques et charges	1 026	2 602
Dotations aux provisions pour créances douteuses	476	1 968
Total dotations	4 766	7 943
Reprise de provisions pour risques et charges	1 329	791
Reprise de provisions pour créances douteuses	1 781	583
Total Reprises	3 110	1 373
TOTAL DES DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS	1 655	6 569

NOTE 3 : DETAIL DES AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPERATIONNELS

Conformément à la recommandation CNC 2009-R-03, la société a choisi d'isoler certaines charges dites non courantes.

La dépréciation du goodwill concerne l'entité FBC Software.

Des frais inhabituels et significatifs ont été constatés sur une des agences françaises liés à sa réorganisation afin de la consolider et de la stabiliser.

En K€	Année 2011		Année 2010	
Dépréciations des goodwills	-	530	-	379
Pertes sur abandon de la filiale BD Roumanie	-	-	-	506
Restructurations	-	-	-	668
Frais de réorganisation	-	798	-	-
Total	-	1 328	-	1 552

NOTE 4 : RESULTAT FINANCIER

En K€	31 / 2/2011	31 / 2/2010
Charges d'intérêts liés aux concours bancaires et factor	-868	-1 117
Produits des instruments de trésorerie	13	81
Intérêts sur prêts	-1 128	-1 294
Intérêts liés au retraitement du Crédit Bail	-417	-432
Ajustement juste valeur swap de taux	-283	-
Plus value de cession d'éléments d'actifs financiers	1 016	-
Pertes/Gains de change	576	5
Autres produits et charges financières	7	-328
Résultat financier	-1 084	-3 085

NOTE 5 : CHARGE D'IMPOT

Au cours de l'exercice, le groupe a réalisé un résultat avant impôt de 11.076 K€. Le taux d'impôt en vigueur pour la France est de 34,33 %.

		Année 2011		Année 2010	
		Base	Impôt	Base	Impôt
Charge d'impôt théorique	Taux 34,33%	11 076	3 803	10 689	3 563
Actifs d'impôt non reconnus			605		735
Dépréciation goodwill			184		
Reclassement CVAE			882		847
Produits non imposables (CIR)			-1 298		-1 415
Différences permanentes et autres éléments			-1 669		770
Effet des différences de taux d'imposition à l'étranger			-48		92
Charge d'impôt effective			2 459		4 592
	Taux Effectif	22,20%		42,96%	

	01/01/10	Variation de périmètre	+ Augmentation / - diminution de l'exercice	31/12/11
Actifs d'impôts différés	3 400	-	- 1 569	1 831
- Déficit reportable	2 730		- 1 364	1 366
- Différences temporelles	670		- 205	465
Passifs d'impôts différés	- 1 085		90	- 995
impôts différés nets	2 315	-	- 1 479	836

NOTE 6 : PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTROLE

Les intérêts des minoritaires dans le résultat s'élèvent à -90 K€ et concernent principalement les sociétés BD Interactive Eolas, Métaphora, FBC Software, SCI Green Mangin et BD Mauritius.

NOTE 7 : RESULTAT PAR ACTION

Le groupe applique les règles de calcul du résultat par action telles que décrites dans les principes comptables du groupe.

		31 / 12 / 2011	31 / 12 / 2010
Résultat net - Part du Groupe en k€	(a)	8 706	6 427
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation	(b)	7 882 975	7 882 975
Impact des instruments dilutifs	(c)	0	0
Nombre moyen pondéré dilué des actions	(d) = (c)+(b)	7 882 975	7 882 975
Résultat par action en euros	(a)/(b)	1,104	0,815
Résultat par action dilué en euros	(a) / (d)	1,104	0,815

Le groupe Business & Decision n'a pas émis d'instruments dilutifs.

NOTE 8 : GOODWILL

Tableau de mouvements des Goodwill

	Goodwill 31/12/10 Brut	Reclassement suite fusion	Ecart Conversion	Nouvel écart	Diminution	Goodwill 31/12/11 Brut	Goodwill 31/12/11 Net
BD Provinces	2 679					2 679	2 329
BD NET	1 812					1 812	1 565
FBC Software	1 230					1 230	568
METAPHORA	1 155					1 155	1 155
BDU	435					435	310
EOLAS	326					326	300
BD BI		3 557				3 557	3 378
BD IT	1 829	-1 829				0	0
BD Consulting	1 644	-1 644				0	0
BD ERP	84	-84				0	0
BD BENELUX	5 850					5 850	5 146
BD NETHERLANDS	100					100	100
BD Luxembourg	280					280	280
BD RUSSIE	364			-11		353	353
BD UK	16 827			377		17 204	13 175
BD SUISSE SA	4 560			111		4 672	4 672
BD HOLDING SUISSE	2 764			67		2 831	2 831
BD Espace	644			16		660	660
BD Deutschland	2 088					2 088	2 088
COGNITIS	451					451	451
BD TUNISIE	1 275			-21		1 254	1 254
BD NA PA (y compris INFORTE US)	7 514			177		7 691	6 093
TOTAL	53 912	0	540	0	0	54 629	46 709

Tableau de mouvements dépréciations des Goodwill

	Dépréciation Goodwill 31/12/10	Reclassement suite à fusion	Ecart Conversion	Dotation	Reprise	Dépréciation Goodwill 31/12/11
BD Provinces	350					350
BD NET	247					247
FBC Software	132			530		662
BDU	125					125
EOLAS	26					26
BD BI		179				179
BD IT	179	-179				0
BD BENELUX	704					704
BD UK	4 131			-102		4 029
BD NA PA (y compris INFORTE US)	1 561			37		1 598
TOTAL	7 455	0	-65	530	0	7 920

Les goodwill sont affectés aux unités génératrices de trésorerie (UGT) identifiées selon les entités juridiques opérationnelles auxquelles ils se rapportent.

Le montant recouvrable d'une unité génératrice de trésorerie est déterminé sur la base de calculs de la valeur d'utilité, à l'exception de l'UGT UK pour laquelle la valeur recouvrable est ramenée à la valeur de marché estimée nette des coûts de cession. Les estimations de flux futurs de trésorerie actualisés calculés sur ces sociétés ont pris en compte un taux d'actualisation calculé en fonction de la zone géographique selon le tableau ci-dessous et un taux de croissance à l'infini de 1.5%.

Les évaluations ainsi effectuées au 31 décembre 2011 sur l'ensemble des goodwill ont conduit à constater une dépréciation complémentaire sur le Goodwill de FBC Software pour 530K€.

Cette dépréciation est liée à la réévaluation de la croissance du chiffre d'affaires et du rythme d'amélioration de la rentabilité de cette filiale, à la lumière des tendances et des analyses les plus récentes.

Hypothèses retenues :

Taux actualisation*	2011
France	7,77%
Allemagne	7,77%
Espagne	7,77%
Belgique	7,77%
Luxembourg	7,77%
Pays-Bas	7,77%
Suisse	6,60%
USA	7,85%
Russie	10,40%
Tunisie	10,77%

* Taux d'actualisation net d'effet impôt

	2011
Taux de croissance à l'infini	1,50%

Pour mémoire, un taux d'actualisation net global de 9% et un taux de croissance à l'infini de 1,50% avaient été constatés en 2010.

L'évolution à la hausse d'un point du taux d'actualisation et à la baisse d'un point du taux de croissance à l'infini aurait conduit à comptabiliser globalement une dépréciation complémentaire de 1.539K€.

NOTE 9 : DETAILS DES IMMOBILISATIONS

• *Immobilisations incorporelles*

	Brut 31/12/10	Reclassement	Ecart de conversion	Entrée Périmètre	Acquisitio n	Diminutio n	Brut 31/12/11	Amort 31/12/11	Net 31/12/11
Logiciels et autres* (**)	7 733		36		1 986	584	9 172	5 195	3 976
TOTAL	7 733	-	36	-	1 986	584	9 172	5 195	3 976

* dont frais de développement 3 910 K€.

** dont crédit-bail :

	Brut 01/01/11	Reclassement	Acquisition	Diminution	Brut 31/12/11	Amort. 31/12/11	Net 31/12/11	Net 31/12/10
Logiciel & Autres			196		196	17	178	
TOTAL	0	0	196	0	196	17	178	0

• *Immobilisations corporelles*

	Brut 01/01/11	Reclassement*	Ecart Conversion	Acquisition	Diminution	Brut 31/12/11	Amort. 31/12/11	Net 31/12/11	Net 31/12/10
Terrains/Constructions**	8113		1	576	8	8683	802	7881	7461
Installations**	3478	-24	28	2967	1997	4453	1867	2585	1696
Véhicules	948	-128	-5	82	270	627	436	191	378
Matériels Informatiques**	15044	-144	93	2507	3649	13850	9849	4001	4346
Mobilier	207	81	1	239	170	358	200	158	46
TOTAL	27 791	-216	119	6 371	6 093	27 970	13 154	14 817	13 927

* Dont notamment reclassement des immobilisations BD Israël et BD Chine en actifs destinés à être vendus respectivement pour 186,3 K€ et 20,0 K€ pour la valeur brute.

**Dont crédit-bail

Détail des immobilisations prises en contrat de location financement :

	Brut 01/01/11	Reclassement	Acquisition	Diminution	Brut 31/12/11	Amort. 31/12/11	Net 31/12/11	Net 31/12/10
Terrains/Constructions	5 151				5 151	456	4 696	4 818
Installations	193	177	1 764		2 134	256	1 878	57
Mobilier		24	122		146	8	139	
Matériels Informatiques	6 785	- 201	829		7 413	4 993	2 420	2 899
TOTAL	12 129	0	2 715	0	14 845	5 712	9 132	7 774

• Amortissements

Répartition de la dotation de l'année en K€	Amortissements 31/12/2010	Reclassement*	Variation de périmètre	Ecart de conversion	Dotations	Reprises	Amortissements 31/12/2011
Logiciels et autres immos incorporelles	4 987			-8	607	390	5 195
Dont crédit bail	0				17		17
Immobilisations corporelles	13 862	-94		84	2 657	3 355	13 154
Dont crédit bail	4 356				1 357		5 712
Total	18 850	-94	0	76	3 264	3 744	18 349

* Dont reclassement des amortissements BD Israël et BD Chine en actifs destinés à être vendus respectivement pour 72.5 K€ et 9 K€.

• Actifs financiers non courants :

	Brut 01/01/11	Reclassement	Ecart de conversion	Variation de périmètre	Acquisition	Diminution	Brut 31/12/11	Amort. 31/12/11	Net 31/12/11
Autres Actifs Financiers	1 825	94	3		250	430	1 742	90	1 652
Titres de participation et créances rattachées	993		1		15	123	886	152	735
TOTAL	2 818		4	0	265	554	2 628	242	2 387

Dont détail des titres de participation

Sociétés détentrices des titres	Titres de participation	% détenu	QP des capitaux propres détenus	Valeur brute au 01/01/11	Ecart de conversion	Augmentation	Diminution	Valeur Brute au 31/12/11	Valeur nette au 31/12/11
BD	CARTEDHOTE	1.9%	NA	152				152	0
B&D Alliance	EPTICA	1.4%	NA	22				22	22
BD	FROGCAST	1.9%	NA	2				2	2
BD	VOCALCOM	1.0%	NA	123			123	0	0
BD	Feedback & Co	1.9%	NA	0				0	0
BD	POCKETVOX	4%	NA	100				100	100
BD	IMAGIIN	2%	NA	100				100	100
BD	Titres		NA	1				1	1
BD	Mobiles Health		NA			5		5	5
BD	Beezen *	1.9%	NA	55				55	55
BD	Beezik	1.9%	NA	95				95	95
FBC Software	Actions		NA			10		10	10
BD Ltd UK	RHJ Property		NA	292	6			298	298
BD Tunisie	Titres		NA	51	-5			46	46
TOTAL				993	1	15	123	886	735

Ces titres correspondent à des participations minoritaires dans des sociétés en relation commerciale avec Business & Decision. Ces sociétés ne sont pas retenues dans le périmètre de consolidation en raison d'un pourcentage de détention qui ne permet pas à Business & Decision d'avoir une influence notable dans la gestion de ces sociétés.

(*)Les titres de la société Beezen sont mis en équivalence au 31 décembre 2011 et figurent pour leur valeur après mise en équivalence.

NOTE 10 : CREANCES CLIENTS, IMPOT ET AUTRES ACTIFS COURANTS

En K€	31 / 12/2011	31 / 12/2010
Créances clients	82 945	82 119
Créances d'impôt sur les sociétés*	7 027	3 544
Autres actifs courants	4 723	4 155
<i>Charges constatées d'avance</i>	1 999	1 609
<i>Créances sociales et fiscales</i>	1 339	1 512
<i>Créances diverses</i>	1 385	1 034
Actifs destinés à la vente**	776	
TOTAL	95 471	89 818

*Le poste créances d'impôt sur les sociétés inclut 4.255 K€ de crédits d'impôt recherche calculés sur neuf filiales françaises et une créance de carry-back pour 333 K€ calculée sur la France.

Depuis 2009, un contrat d'affacturage a été mis en place. L'autorisation de financement a été portée à 22 M€.

Le financement moyen obtenu par le groupe au cours du dernier semestre 2011 a été de 17.601 K€, représentant une moyenne de 79% des encours traités par le factor au cours de ce même semestre.

Compte tenu de l'application de la norme IAS 39 (cf. IV.7.18) et après analyse du contrat d'affacturage, il apparaît que le transfert de la quasi-totalité des risques clients n'est pas effectif.

En conséquence :

- les fonds de garanties et réserves du factor ont été reclassés en créances clients pour un montant de 3.529 K€.
- la part des créances cédées au factor et financées par celui-ci mais non échues a été réintégrée en créances clients pour 18.274 K€ en contrepartie d'une augmentation des dettes financières.

** Conformément à la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées » les actifs des sociétés BD China et BD Israël sont présentés en tant qu'actifs destinés à la vente pour respectivement 67,1K€ et 708,6K€.

Echéances des créances

Échéances	inférieures à 1 mois	Entre 1 mois et 6 mois	Entre 6 mois et 12 mois	Entre 1 an et 3 ans	Total
Créances clients	28 970	52 284	1 690		82 944
Créances d'impôt sur les sociétés	48	858		6 121	7 027
Charges constatées d'avance	333	1 562	104		1 999
Créances sociales	389	950			1 339
Créances diverses	350	1 034			1 385
Total	30 090	56 689	1 794	6 121	88 573

NOTE 11 : TRESORERIE ET EQUIVALENTS

- *Trésorerie Active*

	Valeur brute au 31 / 12 / 11	Provisions	Valeur nette comptable au 31 / 12 / 11	Valeur nette comptable au 31 / 12 / 10	Valeur de marché
Actions	36		36	30	36
Divers VMP			0	0	
Disponibilités	14 546		14 546	18 518	
Total du poste	14 582	0	14 582	18 548	36

- *Concours bancaires courants et factoring*

	Valeur au 31 / 12 / 11	Valeur au 31 / 12 / 10
Concours bancaires courants et factoring	18 452	18 429
Total du poste	18 452	18 429

Ce poste inclut la part des créances non échues cédées au factor soit 18.274 K€.

NOTE 12 : CAPITAUX PROPRES

Le capital de Business & Decision est désormais composé de 7 882 975 actions et s'élève à 551.808,25 € au 31 décembre 2011.

	Nombre d'actions	Valeur en K€	Prime d'émission en K€
Capital social et primes au 31 / 12 / 2011	7 882 975	552	29 283
TOTAL	7 882 975	552	29 283

Nombre d'actions propres au 31 / 12 / 2010	736
Nombre d'actions propres achetées entre le 01 / 01 / 11 et le 31 / 12 / 11	0
Nombre d'actions propres annulées entre le 01 / 01 / 11 et le 31 / 12 / 11	0
Nombre de titres au 31 / 12 / 11	736

Le nombre d'actions propres détenues par Business & Decision au 31 décembre 2011 s'établit à 736.

- *Participation ne donnant pas le contrôle*

La part des capitaux propres consolidé attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle s'établit à 709 K€.

NOTE 13 : PROVISIONS

- *Provisions non courantes*

Etat des provisions (en K€)	Provisions au 01 /01 /11	Dotation aux provisions	Reprise des provisions		Provisions au 31 /1 2/11
			Utilisées	Non utilisées	
Provisions pour litiges prud'homaux	60	580		20	620
Provisions pour litiges commerciaux	237	476		237	476
Provisions pour risque d'évaluation	3 367	445		468	3 344
Provisions pour perte à terminaison	5	1 04	5		1 04
Provisions charges sociales	584	36		620	0
Provisions suite mise en équivalence	-3				-3
TOTAL	4 250	1 642	5	1 344	4 542

- *Provisions pour retraite*

Etat des provisions (en K€)	Provisions au 01 /01 /11	Prov. Suite à acquisition	Ecart de conversion	Dotation aux provisions	Reprise des provisions	Provisions au 31 /1 2/11
Engagement Retraite	527			385	237	675
TOTAL	527	0	0	385	237	675

Précisions sur l'engagement de retraite :

L'estimation du calcul, selon la méthode des unités de crédits projetés se calcule selon les hypothèses suivantes :

	31/12/2011	31/12/2010
Age du départ à la retraite	67 ans	67 ans
Taux de rotation	[16-34 ans] : 23,7% ; [35-44 ans] : 20,5% ; [45-54 ans] : 14,0% ; [plus de 55 ans] : 0,0%	12%
Taux d'actualisation	4,3%	4,76 %
Taux de progression des salaires	3%	5 %
Taux des charges sociales	46%	46%

Evolution de la valeur actualisée des obligations au titre des prestations définies

(en milliers d'euros)	31 / 12/2011	31 / 12/2010
valeur actualisée des obligations au 1er janvier	527	1 639
prestations servies par le régime		
coût des services rendus et coût financier	92	94
pertes (gains) actuariels	56	-1 206
engagement à la clôture	675	527

Evolution de la valeur actualisée des actifs du régime

néant

néant

Charge comptabilisée en résultat

(en milliers d'euros)	31 / 12/2011	31 / 12/2010
Coût des services rendus	78	37
Ecart actuariels	56	-1 206
coût financier	13	57
rendement attendu des actifs du régime	néant	néant

NOTE 14 : DETTES FINANCIERES

En K€	Emprunts 31 / 12 / 10	Ecart de conversion	Reclassement *	Variation de périmètre	Emission d'emprunt**	Remboursement d'emprunts	Emprunts 31 / 12 / 11
Emprunts	30 676	0	-68		4 937	4 243	31 302
Dépôts et cautionnements	120				22		142
TOTAL	30 796		-68	0	4 959	4 243	31 444

* Dont reclassement emprunts Israël en Passifs destinés à être cédés : 68 K€.

**Dont 2 911 K€ liés au retraitement du crédit-bail.

Les emprunts se ventilent de la façon suivante :

En K€	TOTAL	Courantes (moins d'un an)	Non courantes (entre 1 an et 5 ans)
Emprunt Crédit-Bail	7 896	1 580	6 315
Emprunts liés aux acquisitions des filiales	19 531	4 870	14 661
Emprunts contractés par les filiales étrangères	4 017	1 209	2 808
TOTAL	31 444	7 660	23 784

Le groupe a cofinancé son expansion internationale par des emprunts bancaires à moyen terme.

Le poste « emprunts liés aux acquisitions des filiales » comprend les emprunts mis en place dans le cadre des acquisitions suivantes : la filiale Sybor, le fonds de commerce de Mi-Services, Linc, Exens, BD Roumanie (ex-Nuxeo), BD Russie (ex-DSS), BD Conseil, BnV Consults, ICS et principalement pour le financement de l'acquisition du groupe INFORTE.

En outre, une ligne globale d'autorisation de 22 millions d'euros a été confirmée par le Factor fin 2011, ainsi qu'un ensemble d'autorisations court terme pour un montant total de 4,5 M€ confirmé par les banques pour la France et 5 M€ pour l'international, soit un total de 9,5 M€.

L'emprunt contracté pour l'acquisition de filiales et qui s'élevait à 19,5 M€ au 31 décembre 2011 a fait l'objet d'un remboursement anticipé partiel à hauteur de 8,4 M€ en mars 2012.

Un nouvel échéancier de remboursement a été conclu avec les banques par lequel B&D s'engage à rembourser 4,9 M€ par an entre 2012 et 2013, puis 1,5 M€ en 2014 pour le reliquat.

Ce remboursement anticipé a été rendu possible par la cession de la filiale Business & Decision Limited à Sopra Group (cf. II. Faits postérieurs à la clôture).

L'accord encore en vigueur au 31 décembre 2011, prévoyait le cas échéant un remboursement plus rapide à hauteur de la moitié des flux de trésorerie excédentaires, et au-delà, d'une franchise

de 0,5 M€. Aucun remboursement ne sera effectué à ce titre en 2012 du fait du remboursement anticipé partiel intervenu au cours du premier trimestre 2012.

Il convient de noter par ailleurs que les covenants de cet endettement bancaire moyen terme ont été rationalisés et réduits au nombre de trois suite à la signature d'un protocole en juillet 2010 :

Ratio de net Gearing (dette financière nette consolidée / capitaux propres consolidés)

Ratio de leverage (dette financière nette consolidée / EBITDA consolidé)

Ratio d'intérêt cover (EBITDA consolidé / charges financières nette consolidées)

	Valeurs négociées pour les covenants		
	Net gearing < à	Leverage < à	Interest Cover > à
2011	0,85	3,60	3,80
2012	0,80	2,50	4,40
2013	0,80	2,20	4,70
2014	0,75	2,00	4,70
2015	0,75	2,00	4,70

Ces covenants sont vérifiés deux fois par an sur douze mois glissants et sont respectés au 31 décembre 2011.

Au 31 décembre 2011, les ratios se présentaient comme suit :

	31/12/2011	31/12/2010
Net gearing	0,59	0,60
Leverage	2,33	1,45
Interest Cover	13,97	6,88

Les valeurs servant au calcul des covenants bancaires s'établissent comme suit au 31 décembre 2011 :

Postes (en milliers d'euros)	31/12/2011	31/12/2010
Dette Financière Nette consolidée	35 312	30 677
Capitaux Propres Consolidés	60 358	50 859
EBITDA Consolidé	15 214	21 227
Charges financières nettes consolidées	1 084	3 085

Ces valeurs sont déterminées conformément aux définitions contractuelles suivantes :

Dette Financière Nette Consolidée = Dette financière Consolidée - Trésorerie

Dette Financière Consolidée = Endettement du Groupe = Sommes empruntées + fonds mobilisés grâce aux lettres de change + fonds mobilisés grâce à l'achat de billets à ordre ou obligations, bons de caisse + engagement au titre du Crédit Bail + escompte de créances opérations de factoring comprises + fonds levés au titre de toute autre opération + tout engagement considéré comme dette financière + opérations sur produits dérivés + obligation éventuelle de remboursement en qualité de donneur d'ordre à raison d'un cautionnement, garantie + engagement de garantie personnelle portant sur l'un des types d'endettement

Trésorerie = Titres et VMP (y compris autocontrôle) + juste valeur des actifs des opérations sur produits dérivés + trésorerie résultant de la cession irrévocable et sans recours de créances commerciales + disponibilités + tout autre élément inclus dans la trésorerie au sens des normes IFRS et excluant tout autre élément déjà inclus dans d'autres agrégats.

Capitaux Propres Consolidés = CP part du groupe + participation ne donnant pas le contrôle + Prêt accordé par les actionnaires + avantages accordés aux salariés + titres détenus en autocontrôle exclusivement destinés au service d'un plan de stock options

EBITDA Consolidé = Résultat Opérationnel consolidé du Groupe (après autres produits et charges opérationnels tels que amortissements de goodwill) + Dotations aux amortissements et provisions nettes de reprises - dotation de l'exercice relative à la participation et intéressement des salariés si celle-ci n'est pas comptabilisée dans le résultat opérationnel

Charges Financières Consolidées = Coût de l'endettement financier net des charges assimilées du Groupe (inclus les charges d'intérêts liés aux concours bancaires, prêts et factor, les charges des instruments de trésorerie, les intérêts liés au crédit bail, pertes de change, les autres charges financières au sens des normes IFRS) - autres intérêts et produits financiers de placements, d'instruments de trésorerie et disponibilités et des produits nets sur cession de VMP ainsi que les gains de change et des autres produits financiers au sens des normes IFRS.

NOTE 15 : DETTES FOURNISSEURS ET DIVERSES

Etat des dettes (en K€)	Courantes	Non courants	Courantes	Non
	2011 (moins d'un an)	2011 (plus d'un an)	2010 (moins d'un an)	courants 2010 (plus d'un an)
Fournisseurs	13 333		16 975	
Dettes fiscales et sociales	37 239		41 945	2 332
Dettes diverses (compléments de prix et crédits vendeurs)	-		358	
Autres créditeurs et autres passifs *	4 281	410	2 481	448
Passifs destinées à la vente **	465			
Produits constatés d'avance	7 139		7 074	
TOTAL Général	62 456	410	68 833	2 780

* Dont juste valeur des swap de taux : 282,7K€.

** Conformément à la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées » les passifs des BD Chine et BD Israel sont présentés en passifs destinés à la vente pour respectivement 20K€ et 444,6K€.

Détail des dettes fiscales et sociales :

	31/12/2011		31/12/2010	
	A - 1an	A +1 an	A - 1an	A +1 an
Personnel	2 769		2 613	
Organismes sociaux	11 059		9 336	2 332
Etat - TVA	9 713		13 839	
Provision Congés payés	8 643		9 133	
Etat, taxes	5 056		5 384	
Etat, Impôt sur les sociétés	440		1 639	
TOTAL	37 679	0	41 945	2 332

Détail des dettes diverses (paiements différés, compléments de prix et crédits vendeurs) = 358 K€ en 2010

	Courantes (moins d'un an) 2011	Courantes (moins d'un an) 2010
Paiement différé Start Entreprises		358
TOTAL GENERAL	0	358

VI NOTE SUR LES ENGAGEMENTS HORS BILAN

VI.1 Garanties des données

Ces engagements donnés ne l'ont été que dans le cadre du financement de la société.

Garanties données à des banques

Dans le cadre du prêt consenti pour l'acquisition de la société INFORTE, les banques bénéficient des garanties suivantes (le capital restant dû s'élève à 9.518 K€) :

- Nantissement de la totalité des titres de la société de droit nord américain BD NA PA
- Cession des créances professionnelles suivantes :
 - o Créance de 10.010.000 euros due par la société de droit nord américain BD NA HOLDINGS à sa société mère BUSINESS & DECISION SA.
 - o Créance de 4.820.000 euros due par la société de droit suisse BUSINESS & DECISION SUISSE HOLDING AG à sa société mère BUSINESS & DECISION SA.
 - o Créance de 6.925.000 euros due par la société de droit anglais BUSINESS & DECISION UK LIMITED à sa société mère BUSINESS & DECISION SA. Cette dernière garantie a été supprimée au cours du premier trimestre 2012, compte tenu de la cession de la filiale en question et du remboursement anticipé intervenu à cette même période.

Dans le cadre de prêts bilatéraux moyen terme :

Prêts consentis par le CREDIT INDUSTRIEL ET COMMERCIAL :

- 1) Le prêt de 1.443.750 € en principal restant dû à ce jour ayant servi au financement de l'acquisition des sociétés LINC TECHNOLOGY US, EXENS, NUXEO ROUMANIE, DSS RUSSIE et MC CONSEIL : nantissement des titres de la société BUSINESS & DECISION PROVINCES pari passu avec un organisme tiers.
- 2) Le prêt de 800.000 € en principal restant dû à ce jour ayant servi au financement de l'acquisition de la société ICS Ltd : nantissement des titres de la société BUSINESS & DECISION INTERACTIVE EOLAS

Prêt consenti par BARCLAYS BANK PLC :

Le prêt de 2.274.000 € en principal restant dû au 31 décembre 2011 ayant servi au financement de l'acquisition de la société BnV CONSULTANTS : nantissement sur 25 % des titres de la société de droit belge BD BENELUX.

Prêt consenti par NATIXIS :

Le prêt de 2.000.000 € en principal restant dû au 31 décembre 2011 ayant servi au financement de l'acquisition de la société DSC : nantissement des titres de la société BUSINESS & DECISION BI (B&D BI)

Garantie en faveur d'organismes tiers :

Nantissement des titres de la société BUSINESS & DECISION PROVINCES pari passu avec le CIC en garantie d'une dette de 5.154.833€ restant dûe à ce jour.

VI.2 VI.2 Clauses de complément de prix sur les acquisitions et participations

Néant

VI.3 VI.3 Garanties reçues

Néant

VII AUTRES INFORMATIONS

VII.1 Honoraires des commissaires aux comptes

	MAZARS				COPERNIC			
	Montant (Keuro HT)		Montant (%)		Montant (Keuro HT)		Montant (%)	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Audit								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	338		97%		114	118,75	95%	100%
Emetteur	104		30%		105	97,45	88%	82%
Filiales intégrées globalement	234		67%		9	21,3	8%	18%
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes	9		3%		6	0	5%	0%
Emetteur	9		3%		6		5%	
Filiales intégrées globalement								
<i>Sous-total Audit</i>	<i>347</i>	<i>0</i>	<i>100%</i>	<i>0</i>	<i>120</i>	<i>118,75</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement	0		0%		0	0	0%	0%
Juridique, fiscal, social								
Autres								
<i>Sous-total Autres prestations rendues</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0%</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>
TOTAL	347	0	100%	0	120	118,75	100%	100%

VII.2 Transactions concernant les entreprises liées

Les transactions entre Business & Decision et ses filiales, qui sont des parties liées au Groupe, ont été éliminées en consolidation et ne sont pas détaillées dans la présente note.

Transactions liées avec des sociétés non consolidées dont le dirigeant est commun à une des sociétés du groupe :

Mise à disposition de locaux professionnels

Nature	31/12/2011	31/12/2010
Loyers et charges	488	416
Dépôts de garanties	92	29
Compte créditeur	0	-65

Prestations de services avec la société BEEZEN

Nature	31/12/2011	31/12/2010
Charges de sous-traitance	5 576	6 514
Frais de gestion	73	
Produits de refacturation de loyer		56
Produits de prestations de service		3
Compte créditeur	1 278	2 018
Compte débiteur		0

Rémunération des membres de la Direction

Composition des membres de la direction :

Monsieur Patrick BENSABAT, Président-Directeur Général

Monsieur Christophe DUMOULIN, Directeur Général Délégué et Administrateur

<i>(En milliers d'euros)</i>	31 / 12 / 2011	31 / 12 / 2010
Salaires et autres avantages à court terme	438	673
Indemnités de départ		
Avantages postérieurs à l'emploi	28	0
Paie fondé sur des actions		
TOTAL	466	673

Le montant des rémunérations allouées aux organes de direction s'établit à 313 K€ (hors charges sociales, engagements de retraite et avantages en nature).

La direction estime que seules les personnes ci-dessus mentionnées répondent à la notion de dirigeants telle que prévue par la norme IAS 24.

VII.3 Gestion des risques financiers

De par ses activités, le Groupe est exposé à différentes natures de risques financiers : risque de liquidité, risque de crédit, risque de change et risque de taux. La gestion des risques financiers est assurée par le Département Trésorerie du Groupe et consiste à minimiser les effets potentiellement défavorables de ces risques sur la performance financière du Groupe.

Risque de liquidité et risque de crédit

La gestion du risque de liquidité implique le maintien d'un niveau suffisant de liquidités et de titres négociables sur un marché et la disponibilité de ressources financières grâce à des facilités de crédit en accord avec les besoins du Groupe. Les facilités de crédit moyen terme sont soumises à des clauses financières (covenants). Au 31 décembre 2011, la totalité de ces covenants était respectée (cf. note 14).

Les actifs financiers qui pourraient exposer le groupe au risque de crédit correspondent aux créances clients. Elles représentent au 31 décembre 2011 un montant de 82.945 K€ contre 82.118 K€ au 31 décembre 2010. Le plus gros client représente environ 7% du chiffre d'affaires groupe. La grande dispersion des autres clients limite le risque de crédit.

Les concentrations de risques de crédit du Groupe ne sont pas significatives. Les procédures d'acceptation des clients et les analyses de risques de crédit qui y sont liées sont pleinement

intégrées au processus global d'évaluation des risques mis en œuvre tout au long du cycle de vie d'un contrat.

Afin d'assurer ses besoins de financement à court terme en France, le groupe a mis en place un contrat d'affacturage sur environ 90% de son portefeuille français.

Détail des autorisations court terme et affacturage :

En millions d'euros	En 2011		En 2010	
	Autorisé	Utilisé	Autorisé	Utilisé
Lignes de crédits court terme France	4,5		2,5	2,5
Dailly France			0	0
Lignes de crédits court terme International	5,0		2,6	0
Affacturage	22	17,6	15	10

Seuls les établissements financiers de premier ordre sont utilisés par le Groupe dans le cadre des opérations de trésorerie. A ce jour, le Groupe bénéficie d'un montant de lignes de crédit utilisées de 20 M€ environ.

Risque de change

Les fluctuations des taux de change ont une incidence sur la performance financière du Groupe dans la mesure où désormais une part significative de l'activité est réalisée à l'extérieur de la zone euro. Les expositions au risque de change sont principalement liées à la livre Sterling et au Dollars Américains et au Franc Suisse.

La sensibilité sur les variations de +/- 10% de l'euro par rapport aux devises ci-dessus n'a pas d'incidence significative sur le niveau de résultat opérationnel courant au 31 décembre 2011.

En conséquence, la société n'a donc pas mis en place de couverture de change.

Exposition aux risques de change opérationnels et financiers :

L'exposition du groupe aux risques de change, induite par les opérations internes et externes comptabilisées au 31 décembre 2011 par les filiales du groupe dans une devise différente de leur devise fonctionnelle respective, est la suivante :

Année 2011	Actif (a)	Passifs (b)	Engagements en devises (c)	Position nette avant couverture (d) = (a) - (b) +/- (c)	Instruments financiers de couverture €	Position nette après couverture (f) = (d) - (e)
Euro	204 817	144 134		60 683		60 683
USD	19 556	23 005		- 3 449		- 3 449
CHF	20 976	18 513		2 462		2 462
Livre Sterling	29 731	18 360		11 371		11 371
Autres	8 056	7 612		444		444

Le tableau ci-dessous présente l'analyse de sensibilité sur la variation des principales devises USD, GBP et CHF pour 2011.

Une augmentation ou une diminution de 10% de l'euro par rapport aux devises suivantes au 31 décembre 2011 aurait pour conséquence une augmentation ou une diminution du résultat opérationnel courant à hauteur des montants indiqués ci-dessous. Pour rappel, le résultat opérationnel courant est 13.488 K€ au 31 décembre 2011.

En K€	Augmentation de 10%	Diminution de 10%
Résultat opérationnel courant de référence	13 488	13 488
Résultat opérationnel courant corrigé effet de change	12 894	14 214

Risque de taux

L'endettement bancaire Moyen Terme du groupe Business & Decision est pour la moitié à taux fixe. En effet, la société a mis en place pour deux de ses emprunts Moyen Terme une couverture

de taux pour le rendre fixe. L'encours de crédit concerné est de 12 millions d'euros. En dehors de ces deux couvertures, le groupe n'a jamais eu recours à des instruments financiers dérivés.

Sur une base du niveau moyen de trésorerie et de dette financière constaté sur l'exercice 2011, la sensibilité du taux aurait un impact sur le résultat selon le tableau suivant :

Impact en résultat avant impôts	Année 2011	Année 2010
Impact d'une variation de +10 % des taux d'intérêts	-18 K€	-16K€
Impact d'une variation de -10% des taux d'intérêts	18 K€	16 K€

Banque	Objet	Montant à l'origine en K€	Date Début	Garanties données	Échéances dues en K€ 31/12/2011	Existence ou non de couverture	Nature de taux
NSM	Financement besoin de trésorerie	2 700	27/02/2004 puis avenant 04/04/06	-	1 000	Pas de couverture	Taux variable
CIC	Rachat fonds de commerce Mi Services	3 800	01/03/06	-	950	Pas de couverture	Taux variable
CIC	Acquisition BD Suisse SA	700	11/01/07	-	58	Pas de couverture	Taux variable
CIC	Acquisition Linc, Exens, Nuxeo, DSS russie, MC Conseil	3 300	30/08/07	Nantissement des parts de BD Provinces	1 444	Pas de couverture	Taux variable
CIC/Barclays/NSM/HSBC	Acquisition Inforte	21 756	23/07/07	Cessions de créances professionnelles pour 21.750 K€ en nantissement des titres BD NAPA	9 518	Swap NSM jusqu'à fin 2015	Contrat de couverture à taux fixe
CIC	Acquisition ICS	1 300	01/03/06	Nantissement de 100% des parts de BD Eolas à concurrence de 2Me	800	Pas de couverture	Droit de tirage
HSBC	Acquisition Mi Services	1 700	28/04/06	-	425	Pas de couverture	Taux variable
HSBC	Acquisition SyBor (Espace)	2 000	22/09/06	-	800	Pas de couverture	Taux variable
Natixis	Acquisition DSC et Suisse SA - droit de tirage	4 000	18/12/07	Nantissement de 25% des titres de BD BENELUX	2 000	Pas de couverture	Taux variable
Barclays	Acquisition B&V Consultants	3 500	25/08/08	Nantissements des parts de B&V Consultants	2 474	Swap Barclays jusqu'à fin 2015	Contrat de couverture à taux fixe
Divers	Emprunts contractés par les filiales étrangères	NA	NA	NA	4 078	Pas de couverture	Taux variable
Divers	Crédit Bail	NA	NA	NA	7 896	Pas de couverture	Taux fixe
Total du passif financier		44 756			31 444		

Détail des échéances restant dues des emprunts contractés en France pour l'acquisition des filiales :

Échéances restant dues (en K€)	Montant à l'origine		
	31/12/2011	31/12/2012	
Financement besoin de trésorerie	2 700	1 000	750
Rachat fonds de commerce Mi Services	3 800	950	713
Acquisition BD Suisse SA	700	58	44
Acquisition Linc, Exens, Nuxeo, DSS russie, MC Conseil	3 300	1 444	1 083
Acquisition Inforte	21 756	9 518	7 138
Acquisition ICS	1 300	800	600
Acquisition Mi Services	1 700	425	319
Acquisition SyBor (Espace)	2 000	800	600
Acquisition DSC et Suisse SA - droit de tirage	4 000	2 000	1 500
Acquisition B&V Consultants	3 500	2 474	1 856
Total des emprunts bancaires MTcontractés en France	44 756	19 469	14 602

VII.4 Droit individuel à la formation

Le nombre d'heures acquises par les salariés au titre du droit individuel à la formation s'établit à 92.171 heures. Il n'existe aucune demande en cours à la fin de l'exercice.

VII.5 Informations sectorielles

Le groupe est organisé par pays.

Les transferts et les transactions entre les différents secteurs sont effectués dans des conditions commerciales normales qui seraient également applicables à des tierces parties non liées.

- *Informations par secteurs géographiques*

Les informations par secteur géographique, au 31 décembre 2011 se présentent comme suit :
Les flux inter-secteurs sont conservés ; tandis que les flux intra-secteurs sont éliminés.

Compte de Résultat au 31 décembre 2011

	France	Suisse	UK	Allemagne	BENELUX	US	Espagne	RESTE DU MONDE	Elimin,	Total
Chiffre d'affaires	1 26 51 5	21 023	27 491	5 381	33 433	37 080	1 606	7 262	-1 0 834	248 955
Total des charges opérationnelles	11 6 965	21 477	25 770	5 251	32 361	36 953	1 529	8 234	-10 537	238 001
Charges de personnel	88 547	15 876	16 883	3 110	18 449	191 22	1 248	5 112		168 347
Résultat opérationnel courant	10 821	-244	2 530	130	1 351	127	77	-933	-297	13 562
	8,55%	-1,16%	9,20%	2,42%	4,04%	0,34%	4,79%	-1,28%		5,45%
Charges opérationnelles	-1 328	0	0	0	0	0	0	0		-1 328
Résultat opérationnel	9 493	-244	2 530	130	1 351	127	77	-933	-297	12 234
								Résultat financier		-1 084
								Charge d'impôt		2 459
								Résultat net après impôt		8 690
								Mise en équivalence		
								Résultat net après abandon et mise en équivalence		8 690
								- part du groupe		8 780
								- intérêts des minoritaires		-90

Compte de Résultat au 31 décembre 2010

	France	Suisse	UK	Allemagne	BENELUX	US	Espagne	RESTE DU MONDE	Elimin,	Total
Chiffre d'affaires	1 26 046	1 8 879	23 827	5 003	32 1 25	32 560	2 648	9 600	-13 573	237 117
Total des charges opérationnelles	116 228	18 612	22 267	51 56	30 906	33 754	2 728	9 559	-13 497	225 711
Charges de personnel	81 425	13 804	14 237	3 336	16 638	17 809	2 271	5 102		154 621
Résultat opérationnel courant	12 956	267	2 094	-153	1 436	-1 194	-63	56	-76	15 326
	10,28%	1,41 %	8,79%	-3,06%	4,47%	-3,67%	-2,38%	0,58%		6,46%
Charges opérationnelles	-1174	0	0	0	0	-379	0	0		-1 552
Résultat opérationnel	11 782	267	2 094	-153	1 436	-1 573	-63	56	-76	13 774
								Résultat financier		-3 085
								Charge d'impôt		4 592
								Résultat net après impôt		6 096
								Mise en équivalence		7
								Résultat net après abandon et mise en équivalence		6 103
								- part du groupe		6 428
								- intérêts des minoritaires		-325

Informations bilancielle au 31 décembre 2011

	TOTAL	France	Suisse	UK	Benelux	US	Espagne	Reste du Monde	Allemagne
Goodwill net	0								
Augmentation Immos Incorporelles	1 794	955		809	29				1
Diminution des Immos incorporelles	-392				-240	-144		-7	0
Variation Ecart Change/Reclas./Prise Participation	44			44		0		0	
Dotations / Reprises Amortissements	-217	-434			77	144		5	-9
Variation Immobilisations Incorporelles	1 229	521	0	853	-134	0	0	-2	-8
Augmentation Immos corporelles	3 582	2 531	9	252	185	482	4	117	1
Diminution des Immos corporelles	-3 304		-1 156	-792	-834	-493		-27	-1
Variation Ecart Change/Reclas./Prise Participation	-87		3	9		27		-126	
Dotations / Reprises Amortissements	697	-1 434	1 069	621	563	-4	-3	-105	-10
Variation Immobilisations corporelles	888	1 097	-75	90	-85	12	1	-141	-10

Informations bilancielle au 31 décembre 2010

	TOTAL	France	Suisse	UK	Benelux	US	Espagne	Reste du Monde	Allemagne
Goodwill net	46 456	10 135	7 968	12 696	5 526	5 953	451	1 639	2 088
Augmentation Immos Incorporelles	1 502	695		534	273				
Diminution des Immos incorporelles	-340	-323	-6					-11	
Variation Ecart Change/Reclas./Prise Participation	363	361	0	-1		4		0	
Dotations / Reprises Amortissements	-592	-401	6	0	-141	-51		5	-9
Variation Immobilisations Incorporelles	933	331	0	533	132	-47	0	-6	-9
Augmentation Immos corporelles	5 097	3 923	90	223	203	398	10	242	8
Diminution des Immos corporelles	-1 747	-1 270	-126	-2	-224			-38	-86
Variation Ecart Change/Reclas./Prise Participation	213	22	38	10	0	129		14	
Dotations / Reprises Amortissements	-2 214	-954	-147	-157	-193	-712	-1	-120	71
Variation Immobilisations corporelles	1 350	1 721	-144	74	-214	-185	9	97	-8

- *Autres Informations par métiers*

Le chiffre d'affaires du groupe se répartit comme suit :

- Business Intelligence 65 %
- C.R.M. 17%
- E-business 18%

Business Intelligence : systèmes ayant pour objectif de fournir de l'information nettoyée, cohérente et fiable à tous les utilisateurs de l'entreprise permettant des analyses par métiers, produits et clients et s'appuyant sur un référentiel commun d'entreprise.

CRM : Customer Relationship Management - suite tout le processus de la relation client, de l'innovation de nouveaux produits à l'optimisation du service client.

E-Business : commerce électronique - moyen de faire du marketing, des ventes et des achats au travers de la technologie internet.

Informations sur le compte de résultat au 31 décembre 2011

	BI	EBUS	CRM	Elim.	TOTAL
Chiffre d'affaires	174 553	1 52 409	45 350	-1 23 357	248 955
Total des charges opérationnelles	171 643	1 42 440	46 979	-1 23 060	238 002
Charges de personnel	58 226	97 408	12 71 4		1 68 348
Résultat opérationnel courant	3 990	10 770	-974	-297	13 489
Charges opérationnelles non courantes		-1 328			-1 328
Résultat opérationnel	3 990	9 442	-974	-297	12 161
			Résultat financier		-1 084
			Charge d'impôt		2 459
			Résultat net après impôt		8 616
			Mise en équivalence		
			Résultat net après abandon et mise en équivalence		8 616
			- part du groupe		8 706
			- intérêts des minoritaires		-90

Informations sur le compte de résultat au 31 décembre 2010

	BI	EBUS	CRM	Elim.	TOTAL
Chiffre d'affaires	173 558	1 43 352	48 308	-1 28 100	237 118
Total des charges opérationnelles	165 929	136 511	51 296	-1 28 024	225 712
Charges de personnel	50 827	88 11 4	15 830	-1 49	154 622
Résultat opérationnel courant	8 182	9 438	-2 21 8	-76	15 326
Charges opérationnelles non courantes	-1 89	-1 174	-1 89	0	-1 552
Résultat opérationnel	7 993	8 264	-2 407	-76	13 774
			Résultat financier		-3 085
			Charge d'impôt		4 592
			Résultat net après impôt		6 096
			Mise en équivalence		7
			Résultat net après abandon et mise en équivalence		6 103
			- part du groupe		6 428
			- intérêts des minoritaires		-325

Aucun client externe ne représente, à lui seul, plus de 7% du chiffre d'affaires consolidé.



COMPTES ANNUELS
AU 31 DECEMBRE 2011

BILAN AU 31 DECEMBRE 2011

ACTIF	COMPTES AU 31 / 2/2011			COMPTES AU 31 / 2/2010
	BRUT	Amts & Prov.	NET	
Capital souscrit non appelé				
ACTIF IMMOBILISE				
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES				
Frais Etablissement				
Frais Recherche et Développement				
Concessions, Brevets, Droits similaires	273 208	220 000	53 208	1 63 208
Fonds Commercial	7 249 692		7 249 692	3 499 122
Autres Immobilisations Incorporelles	1 904 118	1 432 512	471 606	0
Avances Acomptes s/Imm. Incorporel.				
IMMOBILISATIONS CORPORELLES				
Terrains				
Constructions				
Install. Techniques, Matériel Outillage				
Autres Immobilisations Corporelles	969 557	836 169	133 388	1 77 836
Immobilisations en Cours				
Avances Acomptes s/Imm. Corporel.				
IMMOBILISATIONS FINANCIERES				
Participations mises en Equivalence				
Autres Participations	22 068 892	5 606 631	16 462 261	27 61 938
Créances rattachées à des Participations	35 719 543		35 719 543	27 493 045
Autres Titres Immobilisés				
Prêts Dépôts et cautionnements				
Autres Immobilisations Financières	1 087 161	89 624	997 536	889 194
TOTAL (1)	69 272 170	8 184 936	61 087 235	59 841 787
ACTIF CIRCULANT				
STOCKS				
Matières 1 ères, Approvisionnements				
En Cours de Production de Biens				
En Cours de Production de Services				
Produits Intermédiaires et Finis				
Marchandises				
Avances Acomptes s/Commandes	227 832		227 832	270 513
CREANCES				
Clients et Comptes Rattachés	14 797 493	2 921 000	11 876 493	10 979 986
Autres Créances	12 402 626	3 250 140	9 152 486	9 844 982
Capital Souscrit Appelé non versé				
DIVERS				
Valeurs Mobilières de Placement	51 6 098		51 6 098	51 6 098
Disponibilités	407 566		407 566	308 531
COMPTES DE REGULARISATION				
Charges Constatées d'Avance	1 691 00		1 691 00	1 491 31
TOTAL (2)	28 520 716	6 171 140	22 349 576	22 069 241
Charges à Répartir				
Primes Rembt Obligations				
Ecart de Conversion Actif	1 272 459		1 272 459	1 661 752
TOTAL GENERAL (0 à 5)	99 065 346	14 356 076	84 709 271	83 572 780

PASSIF	COMPTES AU	COMPTES AU
	31 / 12/2011	31 / 12/2010
	12 mois	12 mois
CAPITAUX PROPRES		
Capital Social ou Individuel dont versé (551 808)	551 808	551 808
Primes Emission Fusion Apport	35 515 229	35 515 229
Ecart de Réévaluation		
Réserve Légale	61 067	61 067
Réserves Statutaires ou Contractuelles		
Réserves Réglementées		
Autres Réserves		
Report à Nouveau	-1 208 896	-4 637 507
RESULTAT DE L'EXERCICE (bénéfice ou perte)	3 955 541	3 428 611
Subventions d'Investissement		
Provisions Réglementées		9 924
TOTAL (1)	38 874 749	34 929 133
AUTRES FONDS PROPRES		
Produit Emissions Titres Participatifs		
Avances Conditionnées		
TOTAL (2)	0	0
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES		
Provisions pour Risques	1 745 349	3 695 286
Provisions pour Charges	592 344	321 860
TOTAL (3)	2 337 694	4 017 146
DETTES		
Emprunts Obligataires Convertibles		
Autres Emprunts Obligataires		
Emprunts Dettes Ets de Crédit	31 547 336	31 502 306
Emprunts Dettes Financières Divers	4 920 969	6 530 800
Avances Acomptes s/Commandes en cours		
Fournisseurs et Comptes Rattachés	2 325 893	2 645 494
Dettes Fiscales et Sociales	1 267 110	1 792 927
Dettes s/Imm. et Comptes Rattachés		
Autres Dettes	1 577 004	522 337
COMPTES DE REGULARISATION		
Produits Constatés d'Avance		
TOTAL (4)	41 638 313	42 993 864
Ecart de Conversion Passif	1 858 514	1 632 636
TOTAL (5)	1 858 514	1 632 636
TOTAL GENERAL (1 à 5)	84 709 271	83 572 780

COMPTE DE RESULTAT AU 31 / 2/2011

RESULTAT COURANT		COMPTES AU	COMPTES AU
		31 / 2/2011	31 / 2/2010
		12 mois	12 mois
PRODUITS D'EXPLOITATION			
Ventes Marchandises			
Production Vendue Biens			
Production Vendue Services		11 479 768	10 710 920
CHIFFRE D'AFFAIRES NET		11 479 768	10 710 920
Production Stockée			
Production Immobilisée		471 606	
Subventions Exploitation Recues			121 168
Reprises s/ Amts et Provisions, Transfert de Charges		315 423	15
Autres Produits (port sur ventes)			
	TOTAL (1)	12 266 797	10 832 103
CHARGES D'EXPLOITATION			
Achats Marchandises			
Achats Prestations			
Variation Stocks Marchandises			
Achats Matières 1 ères et Approvisionnements			
Variation Stocks Matières 1 ères			
Autres Achats et Charges Externes		8 392 139	6 982 697
Impôts et Taxes		-436 609	218 277
Salaires et Traitements		58 056	
Charges Sociales		727 150	654 703
Dotations Amts s/ Immobilisations		154 449	154 863
Dotations Prov. s/ Immobilisations			
Dotations Prov. s/ Actif Circulant			2 921 000
Dotations Prov. Risques et Charges			
Autres Charges			5
	TOTAL (2)	8 895 185	10 931 546
RESULTAT D'EXPLOITATION	(1-2)	3 371 612	-99 442
OPERATIONS EN COMMUN			
Opérations en Commun (+)			
Opérations en Commun (-)			
PRODUITS FINANCIERS			
Produits Financiers de Participations		1 264 649	1 473 159
Produits Autres Valeurs Mobilières			
Autres Intérêts Produits Assimilés		952 074	9 155 376
Reprises s/ Provisions		4 743 236	8 860 542
Différences Positives Change		27 481	2 318
Produits Nets Cessions V.M.P			
	TOTAL (3)	6 987 440	19 491 396
CHARGES FINANCIERES			
Dotations Financières Amts et Provisions		1 412 459	9 173 241
Intérêts et Charges Assimilés		924 625	3 043 150
Pertes sur créances de participation		6 876 226	
Différences Négatives Change		1 896	3 064
Charges Nettes Cessions			2 848 448
	TOTAL (4)	9 215 207	15 067 903
RESULTAT FINANCIER	(3-4)	-2 227 767	4 423 494
RESULTAT COURANT	(1-2+3-4)	1 143 846	4 324 051
PRODUITS EXCEPTIONNELS			
Produits Except. s/ Opérations de Gestion			3 336
Produits Except. s/ Opérations de Capital		8 947 280	1 750 018
Reprises s/ Provisions		9 924	10 000
	TOTAL (5)	8 957 205	1 763 354
CHARGES EXCEPTIONNELLES			
Charges Except. s/ Opérations de Gestion		85 928	57 083
Charges Except. s/ Opérations de Capital		7 382 104	2 073 259
Dotations Except. Amts et Provisions			191 227
	TOTAL (6)	7 468 032	2 321 568
RESULTAT EXCEPTIONNEL	(5-6)	1 489 172	-558 214
Participation des Salariés	(7)		
Impôts s/ Bénéfices	(8)	-1 322 523	337 223
TOTAL PRODUITS	(1+3+5)	28 211 442	32 086 854
TOTAL CHARGES	(2+4+6+7+8)	24 255 901	28 658 240
RESULTAT DE L'EXERCICE (Produits - Charges)		3 955 541	3 428 614

ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS

AU 31 DECEMBRE 2011

<u>I</u>	<u>FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE</u>	<u>52</u>
<u>II</u>	<u>FAITS POSTERIEURS A LA CLOTURE DE L'EXERCICE.....</u>	<u>52</u>
<u>III</u>	<u>PRINCIPES, REGLES ET METHODES COMPTABLES.....</u>	<u>53</u>
<u>IV</u>	<u>COMPLEMENTS D'INFORMATIONS RELATIFS A L'ACTIF DU BILAN</u>	<u>56</u>
<u>V</u>	<u>COMPLEMENTS D'INFORMATIONS RELATIFS AU PASSIF DU BILAN</u>	<u>59</u>
<u>VI</u>	<u>NOTES SUR LE COMPTE DE RESULTAT.....</u>	<u>63</u>
<u>VII</u>	<u>NOTE SUR LES ENGAGEMENTS HORS BILAN</u>	<u>64</u>
<u>VIII</u>	<u>AUTRES INFORMATIONS</u>	<u>66</u>

I FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Evolution du chiffre d'affaires et des effectifs

Le chiffre d'affaires est passé de 10 710 920 € au 31 décembre 2010 à 11 479 768 € au 31 décembre 2011. Le chiffre d'affaires correspond aux refacturations des charges de structure (crédit baux, loyers, matériels) prises en charges globalement par BUSINESS & DECISION, pour le compte de la majorité de ses filiales françaises.

Opérations de croissance et de réorganisation

Business & Decision a connu quelques changements au cours de l'exercice 2011 :

- Création de BD Latam le 19 Février 2011 au Pérou ;
- Transmission universelle de patrimoine des entreprises Exens et Business & Decision Rhône Alpes au cours du premier semestre 2011 ;
- Transmission universelle de patrimoine des entreprises Business & Decision IT, Business & Decision CRM, Business & Decision Consulting au cours du second semestre 2011 ;
- Le 8 août 2011 la société Feedback & Co change de raison sociale pour FBC Software.

Abandons de créances

Au cours de l'exercice 2011 et dans le cadre de sa politique de soutien aux sociétés du groupe, le société Business et Decision a accordé à certaines de ses filiales des abandons de créances avec clauses de retour à meilleure fortune.

- Les abandons de créances accordées concernent les sociétés suivantes :Cognitis pour 620K€ ;
- Business et Decision Espagne pour 300K€ ;
- Business et Decision Israel pour 1 272K€ ;
- Business et Decision North America : 2 877K€;
- Business et Decision Holding AG : 1 807 K€

II FAITS POSTERIEURS A LA CLOTURE DE L'EXERCICE

Opération de réorganisation

Au 1er janvier 2012, le GIE Corporate regroupera l'ensemble des collaborateurs des GIE Ile de France et GIE Régions.

Opérations de restructuration

- Business & Decision a accepté sur le principe, le 13 février 2012, la proposition de Sopra Group qui se porte acquéreur de Business & Decision Limited, une filiale à 100 % du Groupe Business & Decision. Cette vente est devenue définitive le 27 février 2012, avec une date d'effet au 29 février 2012.

Cette opération permettra à Business & Decision d'atteindre un double objectif. En termes financiers, elle permettra au Groupe de se désendetter de manière très significative. En termes stratégiques, elle permettra de se doter des ressources nécessaires au développement d'offres à forte valeur ajoutée, et notamment des progiciels métier. Business & Decision maintient néanmoins sa présence au Royaume-Uni avec l'activité Progiciel Mi-Case, solution web de gestion

des centres pénitenciers et hospitaliers spécialisés, privés ou publics, avec des clients en Europe et aux Etats-Unis. Mi-Case devient ainsi un progiciel métier au catalogue du Groupe.

Informations sur la cession :

Date d'effet de la cession	29/02/2012
Montant brut du prix de cession	15.288 £K soit 18.060K€
Chiffre d'affaires 2011 de la filiale cédée (Hors activité MI-Case)	22.317 £K soit 25.622 K€, soit 10,3% du CA total groupe
Chiffre d'affaires 2011 du Groupe Business & Decision sans Business & Decision Limited	223.259 K€

- Au cours du premier semestre 2012, la filiale Business & Decision Chine sera dissoute.

III PRINCIPES, REGLES ET METHODES COMPTABLES

Les conventions générales comptables ont été appliquées (règlement 99-03) dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base :

- continuité de l'exploitation
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre
- indépendance des exercices

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

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode du coût historique.

Les comptes sociaux de Business et Decision ont été établis en prenant en compte l'environnement de crise, notamment pour la valorisation des actifs. Les actifs incorporels et financiers ont été évalués sur la base d'hypothèses qui s'appuient sur les données existantes sur le marché à date de clôture.

Les comptes sociaux sont présentés en euros. Ils ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 26 avril 2012.

III.1 Immobilisations incorporelles

III.1.1 Fonds commerciaux

Les fonds commerciaux sont comptabilisés à leur coût d'acquisition ou à leur valeur d'apport. Les malis de confusion représentent l'écart négatif entre l'actif net reçu par la société confondante à hauteur de sa participation détenue dans la société confondue, et la valeur nette comptable de cette dernière. Ces malis sont activés s'il s'agit de malis techniques. A la clôture de l'exercice il est procédé à une évaluation de ces fonds de commerce afin de s'assurer que la valeur d'usage n'est pas inférieure à la valeur nette comptable.

Cette évaluation s'effectue notamment en appliquant la méthode des « cash flow » futurs actualisés calculés sur les unités génératrices de trésorerie auxquelles sont rattachés ces fonds de commerce.

Les hypothèses, estimations ou appréciations sont établies sur la base d'informations ou situations existant à la date d'établissement des comptes qui peuvent se révéler dans le futur, différentes de la réalité.

Une provision pour dépréciation est constituée si la valeur d'usage est inférieure à la valeur nette comptable.

III.1.2 Autres immobilisations incorporelles

Valorisation

Les autres immobilisations incorporelles, logiciels acquis ou développés, sont évaluées à leur coût d'acquisition ou à leur coût de production.

Amortissement logiciels

Les amortissements pour dépréciation sont calculés suivant le mode linéaire sur une durée de 12 mois pour les logiciels d'utilisation courante et de trois ans pour les licences ASP et les développements internes.

III.2 Immobilisations corporelles

Valorisation

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition ou de production.

Amortissement

Les amortissements pour dépréciation sont calculés suivant le mode linéaire ou dégressif en fonction de la durée d'utilité.

- Agencements et installations : linéaire 3 ans
- Matériel de bureau et informatique : linéaire 3 à 5 ans ou dégressif 5 ans
- Matériel de transport : linéaire 3 ans

III.3 Immobilisations financières

III.3.1 Titres de participation

Les titres de participation sont valorisés à leur valeur d'acquisition ou à leur valeur d'apport. La société a opté pour l'incorporation dans le coût d'acquisition des titres des droits de mutation, honoraires, commissions et frais d'actes. Lorsque les clauses de compléments de prix sont contractuellement prévues, celles-ci sont prises en compte dès lors que leur application est probable et que leur montant peut être mesuré de façon fiable.

A la clôture de l'exercice, cette valeur est rapprochée d'une estimation de la valeur d'usage.

Cette dernière est appréciée en prenant en considération les éléments suivants :

- capitaux propres
- plus values latentes
- rentabilité
- éléments prévisionnels
- utilité pour l'entreprise

La société applique notamment la méthode des « cash flow » futurs actualisés.

Les hypothèses, estimations ou appréciations sont établies sur la base d'informations ou situations existant à la date d'établissement des comptes qui peuvent se révéler dans le futur, différentes de la réalité.

Lorsque la valeur d'usage ainsi déterminée est inférieure à la valeur d'acquisition, une provision est constituée à hauteur de la différence.

III.3.2 Autres immobilisations financières

Elles sont valorisées à leur coût d'acquisition.

Elles sont le cas échéant, dépréciées par voie de provision pour tenir compte d'une éventuelle diminution de leur valeur en fin d'exercice.

Actions propres

Les actions propres sont évaluées à partir du cours moyen des 20 derniers cours de bourse précédant la clôture. Lorsque la valeur d'inventaire ainsi déterminée est inférieure à la valeur d'acquisition, une provision est constituée à hauteur de la différence.

III.4 Créances

Valorisation

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale.

Dépréciation

Les créances sont, le cas échéant, dépréciées par voie de provision pour tenir compte des difficultés de recouvrement auxquelles elles sont susceptibles de donner lieu.

III.5 Valeurs mobilières de placement

Principe d'évaluation

Les valeurs mobilières de placement sont valorisées selon la méthode du premier entré - premier sorti.

Elles sont, le cas échéant, dépréciées par voie de provision pour tenir compte d'une éventuelle diminution de la valeur des titres en fin d'exercice. La valeur des actions propres détenue dans le cadre d'un contrat d'animation est calculée sur la moyenne des 20 derniers cours de bourse du mois de décembre et une provision est constituée le cas échéant.

III.6 Dettes, créances et disponibilités en devises

Les dettes et créances en devises figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de fin d'exercice ; les écarts de conversion actifs font l'objet d'une provision pour perte latente. Les disponibilités en devises sont converties au cours de clôture et les écarts de change en résultant sont constatés en résultat financier.

III.7 Provisions pour risques et charges

Les passifs dont l'échéance ou le montant ne sont pas fixés de façon précise et entraînant à la clôture de l'exercice une obligation à l'égard d'un tiers dont il est probable qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers sans contrepartie au moins équivalente, conduisent à la constitution d'une provision pour risques et charges.

IV COMPLEMENTS D'INFORMATIONS RELATIFS A L'ACTIF DU BILAN

IV.1 Mouvements ayant affecté les postes d'immobilisations

IV.1.1 Immobilisations corporelles

	Brut 01 /01 /11	Acquisition	TUP	Cessions, mise au rebut, autres	Brut 31 /1 2/11	Amort. 31 /1 2/11	Net 31 /1 2/11	Net 31 /1 2/10
Concessions, droits	273208				273 209	220 000	53 209	163 208
Fonds commercial	3 499 122		3 750 570		7 249 692		7 249 692	3 499 122
Logiciels	1 432 512	471 606			1 904 118	1 432 512	471 606	0
Immo. En cours	0				0		0	0
TOTAL	5 204 842	471 606	3 750 570	0	9 427 019	1 652 512	7 774 507	3 662 330

L'augmentation des fonds de commerce résulte des malis techniques constatés lors de la transmission universelle de patrimoine des sociétés suivantes :

- Exens pour 1.297.417€
- Business & Decision Consulting pour 1.578.984€
- BD IT pour 874.168,45€

L'augmentation des logiciels résulte de l'activation de frais de développement engagés dans le cadre de la mise en place du nouveau progiciel de gestion POWER pour 471.606€.

IV.1.2 Immobilisations corporelles

	Brut 01 /01 /11	TUP	Acquisition	Cessions, mise au rebut	Brut 31 /1 2/11	Amort. 31 /1 2/11	Net 31 /1 2/11	Net 31 /1 2/10
Agencements, aménagements et installations	648 245		148 752	148 752	648 245	521 224	127 021	170 973
Matériel de Transport	115 415			71 301	44 114	44 114	0	0
Matériel de bureau & informatique	277 199		41 6 998	41 6 998	277 199	270 831	6 368	6 862
TOTAL	1 040 859	0	565 750	637 051	969 557	836 169	133 388	177 835

Il a été acquis pour 148.752€ d'agencements et 416.998€ de matériels informatiques ; ces immobilisations ont été cédées à une société de crédit bail à leur coût d'achat.

IV.1.3 Immobilisations financières

	Brut 01 /01 /11	Acquisitions	Acquisitions liées aux TUP	Cessions liées aux TUP	Cessions, virements de poste à poste	Ecart de conversion	Brut 31 /1 2/11	Prov. 31 /1 2/11	Net 31 /1 2/11
Titres participation	32 448 011	2 591		3 717 618	6 664 093		22 068 892	3 31 6 631	18 752 261
Créances rattachées	29 783 044	7 060 304			1 71 8 260	594 455	35 71 9 543	2 290 000	33 429 543
Prêts et Cautionnements	889 194	335 834			1 37 867		1 087 161	89 624	997 537
TOTAL	63 120 250	7 398 729	0	3 717 618	8 520 220		58 875 596	5 696 255	53 179 341

* Détail du nombre d'actions propres

Nombre d'actions propres au 31 /1 2/10	Nombre d'actions propres achetées au cours de l'exercice	Nombre d'actions propres cédées au cours de l'exercice	Nombre d'actions propres au 31 /1 2/11	Valeur boursière au 31 /1 2/11
736	0	0	736	31 57

Les provisions sur les titres des sociétés BD Consulting et BD IT, fusionnées dans BD SA au cours de l'exercice, ont été reprises pour respectivement 654.000€ et 858.000€.

IV.2 Amortissements

Répartition de la dotation de l'exercice

	Amort. 01/01/11	Amort TUP	Dotations		Diminutions	Amort. 31/12/11
			Linéaires	Dégressives		
Immobilisations incorporelles						
Brevets	11 0000		110 000			220 000
Logiciels	1 432 512					1 432 512
Immobilisations corporelles						
Agencement, aménagement et installations	477 273		43 952			521 225
Matériel de Transport	115 415				71 301	44 113
Matériel de bureau et informatique	270 334		496			270 830
Total	2 405 535	0	1 54 448	0	71 301	2 488 682

IV.3 Echéance des créances

L'échéance des créances est à moins d'un an, à l'exception de la créance d'impôts née du report en arrière des déficits et des crédits d'impôt recherche.

	2011			2010
	Total	-1 an	+1 an	
Créances clients nettes	11 876 493	11 876 493		10 979 986
Détail des autres créances	9 152 486	3 070 733	6 081 753	9 844 982
Fournisseurs débiteurs				20 999
Etat, créance d'impôts - intégration fiscale *	6 081 753		6 081 753	1 806 859
Organismes sociaux				42 649
Etat, TVA	31 3140	31 3140		79 917
Divers	7 983	7 983		7 983
Comptes courants groupe	2 749 609	2 749 609		7 886 575

* "Etat, créance d'impôts - Intégration fiscale": voir détail des créances d'impôts ci-après

Les fournisseurs débiteurs correspondent à des avances et acomptes. Des factures non parvenues sont constatées le cas échéant.

La valorisation des différentes lignes de comptes courants et de créances groupe en application des règles définies au § 3.4 avait conduit l'entreprise à constater au 31 décembre 2010 une dépréciation sur les comptes courants et les créances de 4.798.442€ pour tenir compte des difficultés de recouvrement des avances aux filiales du groupe. Une reprise pour dépréciation du compte courant de BD Israel a été constatée pour 483.627€ suite à l'abandon de la créance par Business et Decision S.A.

	2011	2010
Détail des créances d'impôt	6 081 753	1 806 859
Autres créances fiscales	5 748 420	1 806 859
Créance Report en Arrière de déficit	333 333	

Le résultat fiscal groupe est déficitaire au 31 décembre 2011. Aucun acompte n'a été versé au cours de l'exercice. La société bénéficiant d'une créance de carry back de 333 333€ et de crédit d'impôt recherche pour 3.935.350€, elle garde une créance d'impôts de 5.748.420€ au 31 décembre 2011.

Les autres créances fiscales comprennent les crédits d'impôt recherche calculés dans l'ensemble des filiales du groupe et remontés dans la société tête du groupe fiscal dans le cadre de la convention d'intégration fiscale.

IV.4 Détail des produits à recevoir

	2011	2010
Détail des produits à recevoir	178 541	142 336
Clients factures à établir	50 957	112 500
TVA sur factures à recevoir	127 584	29 836

IV.5 Détail des charges constatées d'avance

	2011	2010
Détail des charges constatées d'avance	169 100	149 131
Locations	151 626	126 000
Intérêts Financier	-	9 110
Assurances	16 265	13 080
Téléphone	1 210	760
Chèques déjeuner	-	-
Maintenance Logiciel	-	180

IV.6 Disponibilités et valeurs mobilières de placement

	2011	2010
Banques	407 566	308 531
V.M.P. en valeurs brutes	30 490	30 490
V.M.P. en valeurs nettes	30 490	30 490
Billet Trésorerie BD Tunisie	480 000	480 000
Placement à un an		
Actions propres en valeurs nettes	5 608	5 608
TOTAL TRESORERIE ACTIVE	923 664	824 629

Au 31 décembre 2011, les valeurs mobilières de placement sont composées de parts de fonds communs de placement non dépréciées compte tenu de leur valeur liquidative à la clôture de l'exercice.

Dans le cadre du contrat d'animation, la société détient 736 actions.

IV.7 Ecarts de conversion

Des écarts de conversion ont été constatés, le cas échéant, sur les comptes courants de certaines filiales.

Détail des écarts de conversion actif:

	2011	2010
C/C BD NA PA (Etats Unis)	558 558	81 5 888
C/C BD LTD (Grande Bretagne)	530 628	61 6 221
C/C BD NA Delaware	1 83 274	229 644
C/C BD AG (Suisse)		
Total Ecart de conversion Actif	1 272 459	1 661 753

Détail des écarts de conversion passif :

	2011	2010
C/C BD NA PA (Etats Unis)	1 28 704	98 054
C/C BD LTD (Grande Bretagne)	371 100	300 500
C/C BD Holding Suisse	1 358 710	1 234 082
Total Ecart de conversion passif	1 858 514	1 632 636

V COMPLEMENTS D'INFORMATIONS RELATIFS AU PASSIF DU BILAN

V.1 Capital social

Le capital de Business & Decision est désormais composé de 7 882 975 actions et s'élève à 551.808,25 € au 31 décembre 2011.

Lorsque l'opération de confusion de patrimoine conduit à la constatation d'un boni, celui-ci est reconnu en produit financier à hauteur de la quote-part pour les résultats accumulés par la société absorbée depuis l'acquisition et non distribués et dans les capitaux propres pour le montant résiduel ou si les résultats accumulés ne peuvent pas être déterminés de manière fiable.

Variation des capitaux propres

	Ouverture 01 /01 /2011	Affectation résultat N-1	Primes suite TUP	Amortissements dérogatoires	Résultat 31 /1 2/2011	Clôture 31 /1 2/2011
Capital social	551 808					551 808
Prime d'émission	35 51 5 229					35 51 5 229
Réserve légale	61 067					61 067
Report à nouveau	-4 637 507	3 428 61 2				-1 208 895
Résultat de l'exercice	3 428 61 2	-3 428 61 2			3 955 541	3 955 541
Amort. dérogatoire	9 924			-9 924		0
Capitaux propres	34 929 133	0	0	-9 924	3 955 541	38 874 749

Un amortissement dérogatoire est pratiqué sur les frais d'acquisition des titres constatés à l'actif du bilan en titres de participation. Cet amortissement est pratiqué sur une période de 5 ans prorata temporis.

V.2 Provisions

Nature	Ouv. 01 /01 /11	TUP	Dotation	Rep. (prov utilisée)	Rep. (prov. Non utilisée)	Valeur au 31 /1 2/11
Provision litiges fiscaux	1 5 770				1 5 770	0
Autres provisions	321 860	527 877			257 393	592 344
Provisions sur dettes sociales	603 874	36 058			639 932	0
Provisions sur caution	0					0
Provisions pour risques financiers	1 41 3 890	-761 000	1 40 000	300 000	20 000	472 890
Provisions sur Intérêts bancaires	0					0
Provisions pour pertes de change	1 661 753		1 272 459		1 661 753	1 272 459
Total Provisions	4 01 7 146	-1 97 065	1 41 2 459	300 000	2 594 848	2 337 693

Au 31 décembre 2011, une provision de 140.000€ a été constituée pour couvrir les frais de fermeture de BD Chine prévue pour le premier semestre 2012.

V.3 Dettes financières

	2011	2010
Emprunts auprès des établissements de crédit	19 471 360	19 471 360
Concours bancaires courants	12 075 974	12 030 944
Emprunts et dettes financières diverses	4 920 969	6 530 800
TOTAL	36 468 303	38 033 104

Le poste dettes auprès des établissements de crédit concerne notamment :

- Les emprunts mis en place dans le cadre de l'acquisition du fonds de commerce Mi-Services et de la filiale BD Espace pour un montant de 5 500 000 euros pour le premier et de 2 000 000 euros pour le second, souscrits en 2006. Le capital restant dû au 31 décembre 2011 s'établit à 2.175.000 euros.
- Le financement des acquisitions de Linc, Exens, Nuxeo, DSS et MC Conseil par un emprunt de 3 300 000 euros. Au 31 décembre 2011, le capital restant dû s'établit à 1.443.750 euros.
- Le financement des acquisitions du groupe Inforte par un emprunt de 21 754 895 euros souscrit le 26/07/2007. Au 31 décembre 2011, le capital restant dû s'établit à 9.517.766 euros.
- Le financement de l'acquisition de la société BnV Consult par un emprunt de 3.500.000 euros. Au 31 décembre 2011, le capital restant dû s'établit à 2.476.513 euros.

Banque	Objet	Montant à l'origine en K€	Date Début	Garanties données	Echéances dues en K€ 31/12/2011	Existence ou non de couverture	Nature de taux
NSM	Financement besoin de trésorerie	2 700	27/02/2004 puis avenant 04/04/06	-	1 000	Pas de couverture	Taux variable
CIC	Rachat fonds de commerce Mi Services	3 800	01/03/06	-	950	Pas de couverture	Taux variable
CIC	Acquisition BD Suisse SA	700	11/01/07	-	58	Pas de couverture	Taux variable
CIC	Acquisition Linc, Exens, Nuxeo, DSS russie, MC Conseil	3 300	30/08/07	Nantissement des parts de BD Provinces	1 444	Pas de couverture	Taux variable
CIC/Barclays/NSM/HSBC	Acquisition Inforte	21 756	23/07/07	Cessions de créances professionnelles pour 21.750 K€ en nantissement des titres BD NAPA	9 518	Swap NSM jusqu'à fin 2015	Contrat de couverture à taux fixe
CIC	Acquisition ICS	1 300	01/03/06	Nantissement de 100% des parts de BD Eolas à concurrence de 2Me	800	Pas de couverture	Droit de tirage
HSBC	Acquisition Mi Services	1 700	28/04/06	-	425	Pas de couverture	Taux variable
HSBC	Acquisition SyBor (Espace)	2 000	22/09/06	-	800	Pas de couverture	Taux variable
Natixis	Acquisition DSC et Suisse SA - droit de tirage	4 000	18/12/07	Nantissement de 25% des titres de BD BENELUX	2 000	Pas de couverture	Taux variable
Barclays	Acquisition B&V Consultants	3 500	25/08/08	Nantissements des parts de B&V Consultants	2 474	Swap Barclays jusqu'à fin 2015	Contrat de couverture à taux fixe
Total du passif financier		44 756			19 469		

Les emprunts et dettes financières divers sont représentés par des avances en compte courant rémunérées au taux maximum fiscalement déductible.

L'emprunt contracté pour l'acquisition de filiales et qui s'élevait à 19,5 M€ au 31 décembre 2011 a fait l'objet d'un remboursement anticipé partiel à hauteur de 8,4 M€ en mars 2012.

Un nouvel échéancier de remboursement a été conclu avec les banques par lequel B&D s'engage à rembourser 4,9 M€ par an entre 2012 et 2013, puis 1,5 M€ en 2014 pour le reliquat.

Ce remboursement anticipé a été rendu possible par la cession de la filiale Business & Decision Limited à Sopra Group (cf. II. Faits postérieurs à la clôture).

L'accord encore en vigueur au 31 décembre 2011, prévoyait le cas échéant un remboursement plus rapide à hauteur de la moitié des flux de trésorerie excédentaires, et au-delà, d'une franchise de 0,5 M€. Aucun remboursement ne sera effectué à ce titre en 2012 du fait du remboursement anticipé partiel intervenu au cours du premier trimestre 2012.

Il convient de noter par ailleurs que les covenants de cet endettement bancaire ont été rationalisés et réduits au nombre de trois suite à la signature d'un protocole en juillet 2010:

Ratio de net Gearing (dette financière nette consolidée / capitaux propres consolidés)

Ratio de leverage (dette financière nette consolidée / EBITDA consolidé)

Ratio d'intérêt cover (EBITDA consolidé / charges financières nette consolidées)

	Valeurs négociées pour les covenants		
	Net gearing inférieur à	Leverage inférieur à	Interest Cover supérieur à
2011	0,85	3,60	3,80
2012	0,80	2,50	4,40
2013	0,80	2,20	4,70
2014	0,75	2,00	4,70
2015	0,75	2,00	4,70

Ces covenants sont vérifiés deux fois par an sur douze mois glissants et étaient respectés au 31 décembre 2011.

Au 31 décembre 2011, les ratios se présentaient comme suit :

	31/12/2011	31/12/2010
Net gearing	0,59	0,60
Leverage	2,33	1,45
Interest Cover	13,97	6,88

Les valeurs servant au calcul des covenants bancaires s'établissent comme suit au 31 décembre 2011 :

Postes (en milliers d'euros)	31/12/2011	31/12/2010
Dette Financière Nette consolidée	35 312	30 677
Capitaux Propres Consolidés	60 358	50 859
EBITDA Consolidé	15 214	21 227
Charges financières nettes consolidées	1 084	3 085

Définitions des postes :

Dette Financière Nette Consolidée = Dette financière Consolidée - Trésorerie

Dette Financière Consolidée = Endettement du Groupe = Sommes empruntées + fonds mobilisés grâce aux lettres de change + fonds mobilisés grâce à l'achat de billets à ordre ou obligations, bons de caisse + engagement au titre du Crédit Bail + escompte de créances opérations de factoring comprises + fonds levés au titre de toute autre opération + tout engagement considéré comme dette financière + opérations sur produits dérivés + obligation éventuelle de remboursement en qualité de donneur d'ordre à raison d'un cautionnement, garantie + engagement de garantie personnelle portant sur l'un des types d'endettement

Trésorerie = Titres et VMP (y compris autocontrôle) + juste valeur des actifs des opérations sur produits dérivés + trésorerie résultat de la cession irrévocable et sans recours de créances commerciales + disponibilités + tout autre élément inclus dans la trésorerie au sens des normes IFRS et excluant tout autre élément déjà inclus dans d'autres agrégats.

Capitaux Propres Consolidés = CP part du groupe + intérêts Minoritaires + Prêt accordé par les actionnaires + avantages accordés aux salariés + titres détenus en autocontrôle exclusivement destinés au service d'un plan de stock options

EBITDA Consolidé = Résultat Opérationnel consolidé du Groupe (après autres produits et charges opérationnels tels que amortissements de goodwill) + Dotations aux amortissements et provisions nettes de reprises - dotation de l'exercice relative à la participation et intéressement des salariés si celle-ci n'est pas comptabilisée dans le résultat opérationnel

Charges Financières Consolidées = Coût de l'endettement financier net des charges assimilées du Groupe (inclus les charges d'intérêts liés aux concours bancaires, prêts et factor, les charges des

instruments de trésorerie, les intérêts liés au crédit bail, pertes de change, les autres charges financières au sens des normes IFRS) - autres intérêts et produits financiers de placements, d'instruments de trésorerie et disponibilités et des produits nets sur cession de VMP ainsi que les gains de change et des autres produits financiers au sens des normes IFRS.

V.4 Echéances des dettes

Etat des dettes	Montant brut 31/12/11	A un an au plus (31/12/11)	A plus d'un an (31/12/11)	Montant brut 31/12/2010
Emprunts	19 471 360	4 867 212	14 604 148	19 471 360
Concours bancaires courants	12 075 974	12 075 974		12 030 944
Fournisseurs	2 325 893	2 325 893		2 645 494
Participation salariés	181 389	181 389		301 579
Sécurité sociale et autres organismes	146 709	146 709		540 809
Clients créditeurs	22 783	22 783		222 257
Taxe sur la valeur ajoutée	904 927	904 927		810 691
Autres impôts taxes & assimilés	34 086	34 086		139 849
Dépôts et cautionnements reçus	59 379		59 379	37 500
Groupe et associés	4 861 590		4 861 590	6 493 300
Autres dettes	1 554 221	1 554 221		300 080
Ecart de conversion Passif	1 858 514	1 858 514		1 632 636
Total général	43 496 827	23 971 708	19 525 117	44 626 498

V.5 Charges à payer comprises dans les dettes

	2011	2010
<u>Dettes financières</u>	1 95 879	1 66 867
- Intérêts courus sur découverts bancaires	136 500	129 367
- Dépôts et cautionnements reçus	59 379	37 500
<u>Fournisseurs factures non parvenues</u>	878 522	290 386
<u>Dettes fiscales et sociales</u>	34 086	139 849
<i>Dont:</i>		
- Formation continue		10 395
- Taxe professionnelle/CET		14 764
- Organic	30 444	53 353
- Taxe d'apprentissage		4 862
- Effort Construction		50 929
- TVTS	3 642	2 913
- ADESATT		128
- AGEPHIP		2 504

VI NOTES SUR LE COMPTE DE RESULTAT

VI.1 Chiffre d'affaires

Business & Decision a donné en location-gérance à chacune des sociétés détenues à 100 % la part de son fonds de commerce correspondant à l'activité qu'elle gère à Paris ou en province. Les redevances de location-gérance correspondent à 3 184 680 euros, soit 27.74% du chiffre d'affaires. Depuis le 1^{er} janvier 2007, Business & Decision n'a plus d'activité opérationnelle son chiffre d'affaires concerne la refacturation aux filiales de frais supportés pour leur compte et des redevances de locations gérance.

VI.2 Productions immobilisées

La production immobilisée s'élève à 471.606€ et correspond à la neutralisation des frais de développement engagés dans le cadre de la mise en place du nouveau progiciel de gestion POWER qui sera mis en service au 1^{er} janvier 2012.

VI.3 Transferts de charges et reprises de provisions

Ce poste est constitué de transfert de charges de nature sociales pour 22.260 € et d'une reprise sur provisions d'exploitation pour 293.163€.

VI.4 Analyse du résultat financier

RESULTAT FINANCIER	31 / 12/2011	31 / 12/2010
Revenus sur créances rattachées	1 264 649	1 473 159
Produits nets cessions VMP		
Boni de confusion	952 074	9 155 376
Reprises de provisions pour perte de change	1 661 753	2 743 755
Reprises de provisions sur titres de participation	2 273 000	1 964 016
Reprises de provisions sur créances financières	483 627	76 000
Reprises de provisions sur intérêts		1 275 000
Reprises de provisions sur risques financiers	324 857	2 801 771
Reprises de provisions sur actions propres		
Gain de change	27 481	2 318
Total des produits financiers	6 987 440	19 491 395
Dotations aux provisions pour pertes de change	1 272 459	1 661 752
Dotations aux provisions sur titres de participation		4 240 047
Dotations aux provisions sur dépréciations des créances financières		1 877 552
Dotations aux provisions pour risques financiers	1 40 000	1 393 890
Dotations aux provisions sur intérêts		
Mali de confusion		2 848 448
Intérêts et charges assimilées	924 625	3 043 150
Perte sur créance de participation	6 876 226	
Différence négative de change	1 896	3 064
Total des charges financières	9 215 207	15 067 903
RESULTAT FINANCIER	-2 227 767	4 423 492

Les transmissions universelles de patrimoine ont fait ressortir des bonis et des malis selon le tableau suivant :

	Boni	Mali
BD Rhône Alpes	630 622	
BD CRM	321 452	
Total	952 074	-

Les bonis de confusion correspondent à la quote-part de résultat accumulée pour les sociétés confondues et non distribuée.

VI.5 Analyse du résultat exceptionnel

RESULTAT EXCEPTIONNEL	31 / 12/2011	31 / 12/2010
Produits exceptionnels sur exercices antérieurs		
Produits net comptable des éléments d'actif financier cédés	8 199 851	1 205 025
Produits net comptable des éléments d'actif cédés	747 429	453 035
Reprise Amortissements dérogatoires	9 924	10 000
Autres produits exceptionnels		95 294
Total des produits exceptionnels	8 957 205	1 763 354
Amendes et PV		7 083
Charges exceptionnelles sur exercices antérieurs	701 58	50 000
Valeur nette comptable des éléments d'actif cédés	71 8 011	463 154
Valeur nette comptable des éléments d'actif financier cédés	6 664 093	1 569 398
Autres charges opérationnelles	15 770	40 708
Dotations aux amortissements dérogatoires		8 932
Dotations pour risques et charges exceptionnelles		182 295
Total des charges exceptionnelles	7 468 032	2 321 569
RESULTAT EXCEPTIONNEL	1 489 172	-558 215

VII NOTE SUR LES ENGAGEMENTS HORS BILAN

VII.1 Engagement en matière de crédit bail

IMMOBILISATIONS EN CREDIT-BAI					ENGAGEMENTS DE CREDIT-BAI						
POSTES DU BILAN	COUT D'ENTREE (1)	DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS		VALEUR NETTE	REDEVANCES PAYEES		REDEVANCES RESTANT A PAYER				PRIX D'ACHAT RESIDUEL (3)
		De l'exercice (2)	Cumulées (2)		De l'exercice	Cumulées	Jusqu'à 1 an	+ 1 an à 5 ans	+ 5 ans	Total à payer	
Terrains	1 023 596			1 023 596	401 216	1 488 027	401 216	1 604 864	5 297 893	7 303 973	0
Constructions	4 094 383	122 831	455 500	3 638 883							0
Install. techn., matériel et outill.											0
Autres immob. Corporelles et incorporelles	5 651 735	755 583	3 795 318	1 856 417	1 100 997	5 196 056	461 958	466 926		928 884	0
Immob. en cours											0
TOTAUX	10 769 714	878 414	4 250 818	6 518 896	1 502 213	6 694 083	863 174	2 071 790	5 297 893	8 232 857	0

(1) Valeur de ces biens au moment de la signature des contrats

(2) Dotations de l'exercice et dotations cumulées qui auraient été enregistrées pour ces biens s'ils avaient été acquis, base d'amortissement linéaire sur 5 ans pour les contrats conclus avant le 31 décembre 2010 et en fonction du type d'immobilisation pour les contrats conclus depuis le 1^{er} janvier 2011 en fonction des durées définies en note 3.1 et 3.2

(3) Selon contrat

VII.2 ENGAGEMENTS DE GARANTIES

VII.2.1 Garanties données

Garanties données à des banques

Dans le cadre du prêt consenti pour l'acquisition de la société INFORTE, les banques bénéficient au 31 décembre 2011 des garanties suivantes (le capital restant dû s'élève à 9.518 K€) :

- Nantissement de la totalité des titres de la société de droit nord américain BD NA PA
- Cessions des créances professionnelles suivantes :
 - Créance de 10.010.000 euros due par la société de droit nord américain BD NA HOLDINGS à sa société mère BUSINESS & DECISION SA.
 - Créance de 4.820.000 euros due par la société de droit suisse BUSINESS & DECISION SUISSE HOLDING AG à sa société mère BUSINESS & DECISION SA.
 - Créance de 6.925.000 euros due par la société de droit anglais BUSINESS & DECISION UK LIMITED à sa société mère BUSINESS & DECISION SA (Main levée obtenue en mars 2012 pour cette garantie).

Dans le cadre de prêts bilatéraux moyen terme :

Prêts consentis par le CREDIT INDUSTRIEL ET COMMERCIAL au 31 décembre 2011 :

3) Le prêt de 1.443.750 € en principal restant dû à ce jour ayant servi au financement de l'acquisition des sociétés LINC TECHNOLOGY US, EXENS, NUXEO ROUMANIE, DSS RUSSIE et MC CONSEIL : nantissement des titres de la société BUSINESS & DECISION PROVINCES pari passu avec un organisme tiers.

4) Le prêt de 800.000 € en principal restant dû à ce jour ayant servi au financement de l'acquisition de la société ICS Ltd : nantissement des titres de la société BUSINESS & DECISION INTERACTIVE EOLAS

Prêt consenti par BARCLAYS BANK PLC au 31 décembre 2011 :

Le prêt de 2.474.000€ en principal restant dû au 31 décembre 2011 ayant servi au financement de l'acquisition de la société BnV CONSULTANTS : nantissement sur 25 % des titres de la société de droit belge BD BENELUX.

Prêt consenti par NATIXIS au 31 décembre 2011 :

Le prêt de 2.000.000 € en principal restant dû au 31 décembre 2011 ayant servi au financement de l'acquisition de la société DSC : nantissement des titres de la société BUSINESS & DECISION BI (B&D BI)

Garantie en faveur d'organismes tiers au 31 décembre 2011:

Nantissement des titres de la société BUSINESS & DECISION PROVINCES pari passu avec le CIC en garantie d'une dette de 5 154 833 € restant due à ce jour.

VII.3 Garanties reçues

Néant

VIII AUTRES INFORMATIONS

VIII.1 Effectif de l'entreprise

Néant

VIII.2 Exposition du Groupe au risque de marché (taux, change, actions)

De par ses activités, le Groupe est exposé à différentes natures de risques financiers : risque de liquidité, risque de crédit, risque de change et risque de taux. La gestion des risques financiers est assurée par le Département Trésorerie du Groupe et consiste à minimiser les effets potentiellement défavorables de ces risques sur la performance financière du Groupe.

Risque de liquidité et risque de crédit : La gestion du risque de liquidité implique le maintien d'un niveau suffisant de liquidités et de titres négociables sur un marché et la disponibilité de ressources financières grâce à des facilités de crédit en accord avec les besoins du Groupe. Les facilités de crédit moyen terme sont soumises à des clauses financières (covenants). Au 31 décembre 2011, la totalité de ces covenants était respectée (cf. note 5.3).

Les actifs financiers qui pourraient exposer le groupe au risque de crédit correspondent aux créances clients. Elles représentent au 31 décembre 2011 un montant de 82.945 K€ contre 82.118 K€ au 31 décembre 2010. Le plus gros client du groupe représente environ 7% de du chiffre d'affaires groupe. La grande dispersion des autres clients limite le risque de crédit.

Les concentrations de risques de crédit du Groupe ne sont pas significatives. Les procédures d'acceptation des clients et les analyses de risques de crédit qui y sont liées sont pleinement intégrées au processus global d'évaluation des risques mis en œuvre tout au long du cycle de vie d'un contrat.

Afin d'assurer ses besoins de financement à court terme en France, le groupe a mis en place un contrat d'affacturage sur environ 90% de son portefeuille français.

Détail des autorisations court terme et affacturage :

En millions d'euros	En 2011		En 2010	
	Autorisé	Utilisé	Autorisé	Utilisé
Lignes de crédits court terme France	4,5		2,5	2,5
Dailly France			0	0
Lignes de crédits court terme International	5,0		2,6	0
Affacturage	22	17,6	15	10

Seuls les établissements financiers de premier ordre sont utilisés par le Groupe dans le cadre des opérations de trésorerie. A ce jour, le Groupe bénéficie d'un montant de lignes de crédit utilisées de 22 M€ environ.

Risque de change : Les fluctuations des taux de change ont une incidence sur la performance financière du Groupe dans la mesure où désormais une part significative de l'activité est réalisée à l'extérieur de la zone euro.

Les expositions au risque de change sont principalement liées à la livre Sterling, au Dollar Américain et au Franc Suisse. Le groupe est exposé de façon très limitée aux risques de change opérationnels en raison de la localisation de son activité, son chiffre d'affaires étant réparti entre les pays de façon homogène avec la répartition de ses charges d'exploitation. La société n'a pas mis en place de couverture de change. La sensibilité sur les variations de +/- 10% de l'euro par rapport aux devises ci-dessus n'a pas d'incidence significative sur le niveau de résultat opérationnel courant au 31 décembre 2011.

Exposition aux risques de change opérationnels et financiers :

L'exposition du groupe aux risques de change, induite par les opérations internes et externes comptabilisées au 31 décembre 2011 par les filiales du groupe dans une devise fonctionnelle différente est la suivante :

Année 2011	Actif (a)	Passifs (b)	Engagements en devises (c)	Position nette avant couverture (d) = (a) - (b) +/- (c)	Instruments financiers de couverture €	Position nette après couverture (f) = (d) - (e)
Euro	204 817	144 134		60 683		60 683
USD	19 556	23 005		- 3 449	-	3 449
CHF	20 976	18 513		2 462		2 462
Livre Sterling	29 731	18 360		11 371		11 371
Autres	8 056	7 612		444		444

Le tableau ci-dessous présente l'analyse de sensibilité sur la variation des principales devises USD, GBP et CHF pour 2011.

Une augmentation ou une diminution de 10% de l'euro par rapport aux devises suivantes au 31 décembre aurait pour conséquence une augmentation ou une diminution du résultat opérationnel courant à hauteur des montants indiqués ci-dessous. Pour rappel, le résultat opérationnel courant est de 13.488€ au 31 décembre 2011.

En K€	Augmentation de 10%	Diminution de 10%
Résultat opérationnel courant de référence	13 488	13 488
Résultat opérationnel courant corrigé effet de change	12 894	14 214

Risque de taux : L'endettement bancaire Moyen Terme du groupe Business & Decision pour la moitié à taux fixe. En effet, la société a mis en place pour deux de ses emprunts Moyen Terme une couverture de taux pour le rendre fixe. L'encours de crédit concerné est de 12 millions d'euros. En dehors de ces deux couvertures, le groupe n'a jamais eu recours à des instruments financiers dérivés.

VIII.3 Rémunération allouée aux membres des organes de direction

Néant

VIII.4 Intégration fiscale

Une intégration fiscale a été mise en place à compter du 1er janvier 2006. La convention d'intégration fiscale prévoit la neutralité. Chaque société membre de la convention supporte sa charge d'impôt comme si elle était imposée séparément. La convention d'intégration fiscale ne prévoit pas de reversement, aux filiales déficitaires, des économies d'impôt réalisées du fait de l'utilisation par la société tête de groupe du déficit de ses filiales.

	31 / 2/2011	31 / 2/2010
	en €	en €
impôt comptabilisé	-989 190	892 308
impôt en l'absence d'intégration fiscale impôt pour le paiement duquel la société est solidaire		
déficits groupe reportables	1 707 441	
Déficits groupe reportés en arrière	1 000 000	

VIII.5 Allègement de la dette future d'impôt

	Montant en € au 31 / 12 / 11	IS et contributions correspondantes
Organic	17 471	5 824
Total	17 471	5 824

* Taux d'IS retenu : 33 1/3 %

VIII.6 Ventilation de l'impôt entre le résultat courant et le résultat exceptionnel

	Base	Impôt	
Résultat courant	886 453		
Résultat exceptionnel	1 746 565		
Produit d'intégration fiscale		989 190	
Charge d'intégration fiscale			
Crédit d'impôt recherche		333 333	
Résultat net	2 633 018	1 322 523	3 955 541

VIII.7 Informations concernant les entreprises liées ou ayant un lien de participations

	Entreprises liées	Entreprises ayant un lien de participation	Total
Immobilisations financières	21 537 431	531 461	22 068 892
Créances rattachées	41 714 167	5 125	41 719 292
Créances clients et comptes rattachés	14 293 100	142 053	14 435 152
Dettes Fournisseurs et comptes rattachés	1 018 257	0	1 018 257
Dettes financières	4 861 591		4 861 591
Refacturation et redevances	11 160 159		11 160 159
Charges financières	63 472		63 472
Produits financiers	1 264 649		1 264 649

8.8 INFORMATIONS CONCERNANT LES FILIALES ET PARTICIPATIONS

31-déc-11		RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES FILIALES ET LES PARTICIPATIONS en devises de la filiales (Code de commerce R 123-197-2)									
Informations financières	Capital	Réserves et report à nouveau avant affectation des résultats	Quote-Part du capital détenue (en pourcentage)	Valeur comptable des titres détenus en €		avances consentis par la sté non	Cautions et avais donnés par la société	Chiffre d'affaires HT du dernier exercice écoulé	Résultat (bénéfice ou perte du dernier exercice clos)	Dividendes des encaissés	Observations (date de clôture)
				Brute	Nette						
A. Renseignements détaillés concernant les filiales et participations ci-dessous											
1. Filiales (à détailler) (+50% du capital détenu par la société)											
BD NET	24 072	2 226 755	95,00%	3 18 856	3 18 856			9 762 510	294 869		
FEEDBACK & CO	1390 590	-1406 622	60,00%	1 124 820	1 124 820			2 050 203	-317 294		
BDU	115 625	137 368	99,81%	6 16 783	6 16 783			14 19 812	-195 124		
BD Espana	60 200	-450 238	100,00%	60 200	60 200			1302 700	351675		
BD Benelux	221300	3 572 264	100,00%	6 891204	6 891204			27 727 988	483 977		
BD Netherlands	18 000	-235 706	100,00%	18 000	18 000			3 757 217	-140 595		
BD UK Holding (GBP)	4 045 218	-685 905	100,00%	6 173 476	6 173 476			0	-106417		
BD PROVINCE	50 000	950 960	100,00%	50 000	50 000			35 757 651	1949 690		
BD BI	50 000	2 115 579	100,00%	50 000	50 000			63 727 058	-177 299		
COGNITIS	2 15 150	-854 161	100,00%	330 000	0			485 514	572 842		
BD ITALIE	10 000	34 250	100,00%	10 000	0			53 897	-25 250		
BD NA (Cad)	100	177 868	100,00%	72	72			2 990 112	5 976		
BD India (Roupiés indiennes)	100 000	20 094 598	100,00%	17 396	17 396			11624 807	1768 384		
BD RUSSIE (roubles)	10 000	6 550 193	100,00%	509 924	509 924			52 626 976	411000		
BD M AROC (Dirham)	300 000	-11522 531	100,00%	27 273	0			5 134 599	820 244		
BD ISRAEL (Shekels)	100	-3 555 074	100,00%	10	0			5 669 640	4 857 133		
BD MAURITIUS (MUR)	100 000	20 661 829	70,00%	1621	1621			24 962 554	-811092		
BD HOLDING SUISSE (Chf)	100 000	-2 373 677	100,00%	60 901	60 901			1772 645	1924 349		
BD NA HOLDING US	7 764 010	0	100%	2 7 18 047	0			0	-10 901010		
BD Tunisie en Dinars	153 000	810 006	100%	88 337	88 337			6 201312	-1100 374		
BD CHINE (en RMB)	1047 450	44 461	100%	93 324	93 324			1393 774	-1573 890		
SCIMANGIN	450 000	76 930	66,67%	300 000	300 000			212 500	-8 885		
BD PICARDIE	50 000	23 286	100%	50 000	50 000			1478 825	76 354		
EOLAS ENTREPRISE	50 000	0	100%	50 000	50 000						
BD POLOGNE (RMB)	200 000	70 188	100%	50 000	50 000			1599 194	151338		
BD PACA	1000 000	835 517	100%	1000 000	1000 000			6 246 323	5 924		
BD PEROU (PNL)	10 000			2 591	2 591			92 692	-323 025		

8.8 INFORMATIONS CONCERNANT LES FILIALES ET PARTICIPATIONS (suite)

31-déc-11		RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES FILIALES ET LES PARTICIPATIONS en devises de la filiales (Code de commerce R 123-197-2)									
Informations financières	Capital	Réserves et report à nouveau avant affectation des résultats	Quote-Part du capital détenue (en pourcentage)	Valeur comptable des titres détenus en €		avances consentis par la sté non	Cautions et avais donnés par la société	Chiffre d'affaires HT du dernier exercice écoulé	Résultat (bénéfice ou perte du dernier exercice clos)	Dividendes des encaissés	Observations (date de clôture)
				Brute	Nette						
2. Participations (à détailler) (10% à 50% du capital détenu par la société)											
BEEZEN	100 000	54 526	19,00%	19 000	100			7 269 497	-2 952		
Frogcast			19,00%	1520	1520						
POCKETVOX			4,29%	99 998	99 998						
FEEDBACK	1000	0	19%	190	190			170 347	1642		



RAPPORT DE GESTION 2011

**L'ASSEMBLEE
GENERALE MIXTE
DU 26 JUIN 2012**

RAPPORT DE GESTION

ETABLI PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET PRESENTE A L'ASSEMBLEE
GENERALE MIXTE DU 26 JUIN 2012

Mesdames, Messieurs,

Conformément à la loi et aux statuts, nous vous avons réunis en Assemblée Générale Ordinaire afin de vous rendre compte de la situation et de l'activité de notre Société durant l'exercice clos le 31 décembre 2011 et de soumettre à votre approbation les comptes annuels dudit exercice.

Nous vous donnerons toutes précisions et tous renseignements complémentaires concernant les pièces et documents prévus par la réglementation en vigueur et qui ont été tenus à votre disposition dans les délais légaux.

Il vous sera ensuite donné lecture des rapports des Commissaires aux comptes.

I COMPTES CONSOLIDES

I.1 Activité du groupe pendant l'exercice

En 2011, Business & Decision a poursuivi son développement à l'international et a consolidé ses positions en France. Le Groupe a globalement constaté une amélioration de la conjoncture et une reprise des investissements de ses clients, mais dans un contexte fortement concurrentiel. Les objectifs sont globalement atteints et la stratégie de spécialisation du groupe le positionne résolument comme un acteur de référence du marché.

I.1.1 Evolution du chiffre d'affaires, du résultat net et des effectifs

Le Groupe a réalisé pour l'exercice 2011 un chiffre d'affaires consolidé de 249,0 M€, en croissance de 5,0 % par rapport à 2010. A taux de change constants et à périmètre constant, la croissance du chiffre d'affaires a été de 5,2 %.

En France le chiffre d'affaires s'est élevé à 120,3 M€ en hausse de 0,1 % par rapport à l'exercice précédent. A l'international, le chiffre d'affaires a atteint 128,8 M€ affichant une croissance de 10,1 %.

L'effectif moyen sur la période s'établit à 2 539 personnes contre 2 487 en 2010. A la clôture de l'exercice, l'effectif est de 2 620 personnes contre 2 484 au 31 décembre 2010. Ce chiffre exclut les sous-traitants.

Le résultat net part du Groupe progresse fortement à 8,7 M€, soit une hausse de 36 % par rapport à 2010, grâce à l'amélioration du résultat financier (-1,1 M€ en 2011) et la baisse de la charge d'impôt (2,5 M€ en 2011).

Les ratios financiers se sont globalement améliorés par rapport à l'année précédente, grâce au renforcement des capitaux propres et à la diminution des charges financières. Les limites imposées par les covenants bancaires sont ainsi largement respectées.

1.1.2 *Résultat opérationnel*

Il est rappelé que l'organisation opérationnelle du groupe est divisée en secteurs géographiques et par activité.

- L'organisation opérationnelle du Groupe est divisée en huit secteurs géographiques. :
 - France
 - Espagne
 - Benelux (Belgique, Luxembourg, Pays-Bas)
 - Royaume-Uni
 - Suisse
 - Allemagne
 - Amérique (Etats Unis, Canada et rattachement de la filiale indienne, BD India)
 - Reste du monde (Ile Maurice, Israël, Pologne, Russie, Tunisie, Maroc, Italie, Chine)

- L'activité du groupe se divise en trois métiers décrits dans la première partie du document de référence :
 - **Business intelligence**
 - **CRM**
 - **e-Business**

Le résultat opérationnel courant du groupe s'élève à 13 488 K€ pour l'année 2011 contre 15 325 K€ pour l'année 2010.

Le résultat opérationnel du groupe s'élève à 12 160 K€ pour l'année 2011 contre 13 772 K€ pour l'année 2010, affecté par des éléments non récurrents tels que des pertes dans les pays qui n'ont pas la taille critique, l'impact exceptionnels de deux contrats et la dépréciation de fonds de commerce.

LE RESULTAT NET PART DU GROUPE S'ELEVE A 8,7 M€ EN PROGRESSION DE 36% PAR RAPPORT A 2010 DU FAIT PRINCIPALEMENT D'UNE AMELIORATION DU RESULTAT FINANCIER DE 2,0 M€ ET D'UNE BAISSSE SIGNIFICATIVE DE LA CHARGE D'IMPOTS DE 2,1 M€

1.1.3 *Endettement*

Endettement net / Capitaux propres		Groupe au 31.12.11	Groupe au 31.12.10
		en K€	en K€
Endettement net	Trésorerie active	-14 582	-18.548
	Trésorerie passive	18 452	18 429
	Total dettes CT	7 659	3 261
	total dettes LT	23 783	27 535
	TOTAL endettement net	35 312	30 677
Capitaux propres incluant les intérêts minoritaires		60 356	50 859
Ratio endettement net/Capitaux propres		0,59	0,6

L'emprunt contracté pour l'acquisition de filiales et qui s'élevait à 19,5 M€ au 31 décembre 2011 a fait l'objet d'un remboursement anticipé partiel à hauteur de 8,4 M€ en mars 2012.

Un nouvel échéancier de remboursement a été conclu avec les banques par lequel B&D s'engage à rembourser 4,9 M€ par an entre 2012 et 2013, puis 1,5 M€ en 2014 pour le reliquat.

Ce remboursement anticipé a été rendu possible par la cession de la filiale Business & Decision Limited à Sopra Group (cf. II. Faits postérieurs à la clôture).

L'accord encore en vigueur au 31 décembre 2011, prévoyait le cas échéant un remboursement plus rapide à hauteur de la moitié des flux de trésorerie excédentaires, et au-delà, d'une franchise de 0,5 M€. Aucun remboursement ne sera effectué à ce titre en 2012 du fait du remboursement anticipé partiel intervenu au cours du premier trimestre 2012.

Au 31 décembre 2011, le flux de trésorerie excédentaire s'élevant à - 6.526 K€, aucun remboursement anticipé n'est dû.

Il convient de noter par ailleurs que les covenants de cet endettement bancaire moyen terme ont été rationalisés et réduits au nombre de trois suite à la signature d'un protocole en juillet 2010 :

Ratio de Net Gearing (dette financière nette consolidée / capitaux propres consolidés)

Ratio de Leverage (dette financière nette consolidée / EBITDA consolidé)

Ratio d'Interest Cover (EBITDA consolidé / charges financières nette consolidées)

	Valeurs négociées pour les covenants		
	Net gearing	Leverage	Interest Cover
2011	0,85	3,60	3,80
2012	0,80	2,50	4,40
2013	0,80	2,20	4,70
2014	0,75	2,00	4,70
2015	0,75	2,00	4,70

Ces covenants sont vérifiés deux fois par an sur douze mois glissants et sont respectés au 31 décembre 2011.

En outre, une ligne globale d'autorisation de 22 millions d'euros a été confirmée par le Factor fin 2011, ainsi qu'un ensemble d'autorisations court terme pour un montant total de 4,5 M€ confirmé par les banques pour la France et 5 M€ pour l'international, soit un total de 9,5 M€.

I.2 Faits caractéristiques de l'exercice clos le 31 décembre 2011

I.2.1 Opérations de croissance et réorganisation

Business & Decision a connu quelques changements au cours de l'exercice 2011 :

- Création de BD Latam le 19 février 2011 au Pérou ;
- Transmission universelle de patrimoine des entreprises Exens et Business & Decision Rhône Alpes au cours du premier semestre 2011 ;
- Transmission universelle de patrimoine des entreprises Business & Decision IT, Business & Decision CRM et Business & Decision Consulting au cours du second semestre 2011 ;
- Le 8 août 2011 la société Feedback & Co a changé de raison sociale pour FBC Software.

I.3 Eléments financiers

Le résultat financier du groupe se traduit par une perte de 1 084 K€. Ce poste comprend :

- des intérêts sur prêts pour 1 128K€
- des plus-values de cession d'actifs pour 1 016 K€
- des charges d'intérêts liées aux concours bancaires et au factor pour 868 K€,
- des intérêts liés au crédit-bail pour 417 K€,
- Ajustement de Juste valeur des swap de taux pour -283 K€,
- Autres produits financiers : 20 K€

I.4 Perspectives d'avenir

En 2012, le Groupe prévoit la poursuite de son développement sur ses marchés historiques qui bénéficient des meilleures perspectives de croissance dans le secteur des services informatiques.

La cession de la principale filiale britannique a pris effet au 29 février 2012. Cette cession a permis de diviser par deux l'endettement financier net. Le « gearing », à 59% à fin décembre 2011, est ainsi mécaniquement réduit de moitié. Pour l'exercice 2011, la contribution de l'activité cédée au chiffre d'affaires du Groupe a été de 25,6 M€. La présence en Grande Bretagne est maintenue à travers l'activité Progiciel Mi-Case en phase de démarrage et à fort potentiel. Pour 2012, le Groupe dispose des atouts et moyens financiers nécessaires à la poursuite de son développement et maintient ses plans d'action d'amélioration de sa rentabilité.

I.5 Activité du Groupe en matière de recherche et de développement

Le Groupe a développé des bibliothèques logicielles destinées à faciliter la gestion et la réalisation de projets. Ces développements ont fait l'objet d'une activation pour un montant de 1 460 575 € principalement sur les sociétés :

BD SA pour 471 606 € correspondant aux frais de R&D engagés pour la mise en œuvre d'un progiciel de gestion

Feedback&Co pour 127 295 € correspondant à des frais engagés pour la mise en œuvre de logiciels destinés à la vente ;

BD UK pour 808 932 € correspondant à des frais engagés pour la mise en œuvre de logiciels destinés à la vente ;

I.6 Prise en compte des conséquences sociales et environnementales de l'activité de Business & Decision

I.6.1 Conséquences environnementales

L'activité de Business & Decision, groupe spécialisé dans le conseil et l'ingénierie informatique, a peu d'impact sur l'environnement. La consommation d'énergie est faible. Les émissions polluantes sont nulles. Les rejets sont limités aux rebuts : matériel et mobilier de bureau. Là aussi les volumes sont faibles car beaucoup de nos collaborateurs travaillent chez nos clients qui fournissent matériels et mobiliers.

Néanmoins, l'essor de l'industrie numérique, notamment par l'accroissement du nombre d'utilisateurs de systèmes d'information particulièrement via Internet, contraint toute l'industrie à repenser ses modèles de développement. Les datacenters sont, de part l'explosion du nombre d'utilisateurs d'Internet, gourmands en ressources énergétiques. Afin de maîtriser l'impact écologique et limiter au mieux la consommation d'électricité dans le fonctionnement de ces datacenters, Business & Decision a conçu et mis en exploitation un datacenter éco-responsable exemplaire en la matière sur un site grenoblois au sein de la filiale Eolas.

1.6.2 Conséquences sociales

En ce qui concerne les conséquences sociales, Business & Decision porte la plus grande attention au capital humain représenté par ses collaborateurs. Nous considérons la relation contractuelle entre les salariés et les différentes sociétés du groupe comme un engagement mutuel. Les recrutements effectués l'ont été sous forme de contrats à durée indéterminée.

Comme toute société employant plusieurs centaines de collaborateurs, nous avons à traiter quelques licenciements pour faute ou pour insuffisance professionnelle.

Pour l'organisation du temps de travail, Business & Décision applique l'accord sur la récupération du temps de travail, signé le 4 août 2000. Les salariés de Business & Décision bénéficient de 12 jours de congés supplémentaires au titre de la récupération du temps de travail. L'absentéisme est faible et les effectifs productifs.

Les personnes clés de l'entreprise (directeurs associés, directeurs et managers), ainsi que des consultants, détiennent des actions de la Société qui les impliquent directement dans la vie de l'entreprise dans un esprit de fidélisation.

L'activité de Business & Decision n'entraîne pas de risques exceptionnels en matière d'accidents du travail.

La Société respecte l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, ceci tant pour les emplois exigeant une faible qualification que pour les postes de cadres. En 2010, un accord a été signé et mis en place en faveur de l'emploi des personnes handicapées.

1.6.3 Sous-traitance

Le groupe peut être amené à recourir ponctuellement à la sous-traitance auprès de sociétés capables de lui fournir des prestations intellectuelles à valeur ajoutée, conformes aux exigences de certains de ses clients.

1.7 Événements postérieurs à la clôture

Opération de réorganisation

Au 1er janvier 2012, le GIE Corporate regroupera l'ensemble des collaborateurs des GIE Ile de France et GIE Régions.

Opérations de restructuration

- Business & Decision a accepté la proposition de Sopra Group qui se porte acquéreur de Business & Decision Limited, filiale à 100 % du Groupe Business & Decision.

Cette opération permet à Business & Decision d'atteindre un double objectif. En termes financiers, elle permet au Groupe de se désendetter de manière très significative. En termes stratégiques, elle permet de se doter des ressources nécessaires au développement d'offres à forte valeur ajoutée, et notamment des progiciels métier. Business & Decision maintient néanmoins sa présence au Royaume-Uni avec l'activité Progiciel Mi-Case, solution web de gestion des centres pénitenciers et hospitaliers spécialisés, privés ou publics, avec des clients en Europe et aux Etats-Unis. Mi-Case devient ainsi un progiciel métier au catalogue du Groupe.

Informations sur la cession :

Date d'effet de la cession

29/02/2012

Montant brut du prix de cession

15.288 £K soit 18.060K€

Chiffre d'affaires 2011 de la filiale cédée

22.317 £K soit 25.622 K€, soit 10,3%
du CA total groupeChiffre d'affaires 2011 du Groupe Business & Decision
sans Business & Decision Limited

223.259 K€

- Au cours du premier semestre 2012, la filiale Business & Decision Chine sera dissoute.

I.8 Risques de Marché (liquidité, taux, changes, actions, crédits)

En raison de ses activités, le Groupe est exposé à différentes natures de risques financiers : risque de liquidité, risque de crédit, risque de change et risque de taux. La gestion des risques financiers est assurée par le Département Trésorerie du Groupe et consiste à minimiser les effets potentiellement défavorables de ces risques sur la performance financière du Groupe.

Risque de liquidité et risque de crédit : La gestion du risque de liquidité implique le maintien d'un niveau suffisant de liquidités et de titres négociables sur un marché et la disponibilité de ressources financières grâce à des facilités de crédit en accord avec les besoins du Groupe. Les facilités de crédit moyen terme sont soumises à des clauses financières (covenants).

En K€	TOTAL	Courantes (moins d'un an)	Non courantes (entre 1 an et 5 ans)
Emprunt Crédit-Bail	7 894	1 580	6 315
Emprunts liés aux acquisitions des filiales	1 9 531	4 870	1 4 661
Emprunts contractés par les filiales étrangères	4 017	1 209	2 808
TOTAL	31 442	7 659	23 783

Le groupe a cofinancé son expansion internationale par des emprunts bancaires à moyen terme.

Pour l'endettement bancaire moyen terme lié aux acquisitions des filiales, et compte tenu du remboursement anticipé intervenu en mars 2012, les nouveaux échéanciers de remboursement sont désormais étalés jusqu'en juin 2014 : le montant principal restant dû au 31 décembre 2011 de 19,5 M€ est à rembourser, en dehors du remboursement anticipé de 8,4M€ de mars 2012, à raison de 4,9M€ par an de 2012 à 2013, puis de 1,5M€ en 2014.

A compter du 31 décembre 2011, l'accord prévoit le cas échéant un remboursement plus rapide à hauteur de la moitié des flux de trésorerie excédentaires, et au-delà, d'une franchise de 0,5 M€. Aucun remboursement ne sera à effectuer à ce titre en 2012.

Il convient de noter par ailleurs que les covenants de cet endettement bancaire moyen terme ont été rationalisés et réduits au nombre de trois suite à la signature d'un protocole en juillet 2010. Ces covenants sont vérifiés deux fois par an sur douze mois glissants et sont respectés dès le 31 décembre 2011.

Au 31 décembre 2011, les ratios se présentaient comme suit :

	31/12/2011	31/12/2010
Net gearing	0,59	0,60
Leverage	2,33	1,45
Interest Cover	13,97	6,88

En outre, une ligne globale d'autorisation de 22 millions d'euros a été confirmée par le factor fin 2011, ainsi qu'un ensemble d'autorisations court terme pour un montant total de 4,5 M€ confirmé par les banques pour la France et 5M€ pour l'international, soit un total de 9,5M€.

Le poste « emprunts liés aux acquisitions des filiales » comprend les emprunts mis en place dans le cadre des acquisitions suivantes : la filiale Sybor, le fonds de commerce de Mi-Services, Linc, Exens, BD Roumanie (ex-Nuxeo), BD Russie (ex-DSS), BD Conseil, BnV Consults, ICS et principalement pour le financement de l'acquisition du groupe INFORTE.

Informations sur les différents postes :

Postes (en milliers d'euros)	31/12/2011	31/12/2010
Dette Financière Nette consolidée	35 312	30 677
Capitaux Propres Consolidés	60 358	50 859
EBITDA Consolidé*	15 214	21 227
Charges financières nettes consolidées	1 084	3 085

* Tel que défini à la note 14 de l'annexe aux comptes consolidés

Les actifs financiers qui pourraient exposer le groupe au risque de crédit correspondent aux créances clients. Elles représentent au 31 décembre 2011 un montant de 82.945 K€ contre 82.118 K€ au 31 décembre 2010. Le plus gros client du groupe représente environ 7% de l'encours du groupe. La grande dispersion des autres clients limite le risque de crédit.

Les concentrations de risques de crédit du Groupe ne sont pas significatives. Les procédures d'acceptation des clients et les analyses de risques de crédit qui y sont liées sont pleinement intégrées au processus global d'évaluation des risques mis en œuvre tout au long du cycle de vie d'un contrat.

Afin d'assurer ses besoins de financement à court terme en France, le groupe a mis en place un contrat d'affacturage sur environ 90% de son portefeuille français.

Détail des autorisations court terme et affacturage :

En millions d'euros	En 2011		En 2010	
	Autorisé	Utilisé	Autorisé	Utilisé
Lignes de crédits court terme France	4,5		2,5	2,5
Dailly France			0	0
Lignes de crédits court terme International	5,0		2,6	0
Affacturage	22	17,6	15	10

Seuls les établissements financiers de premier ordre sont utilisés par le Groupe dans le cadre des opérations de trésorerie. A ce jour, le Groupe bénéficie d'un montant de lignes de crédit utilisées de 20 M€ environ.

Risque de change : Les fluctuations des taux de change ont une incidence sur la performance financière du Groupe dans la mesure où désormais une part significative de l'activité est réalisée à l'extérieur de la zone euro.

Les expositions au risque de change sont principalement liées à la livre Sterling, au Dollar Américain et au Franc Suisse. Le groupe est exposé de façon très limitée aux risques de change opérationnels en raison de la localisation de son activité, son chiffre d'affaires étant réparti entre les pays de façon homogène avec la répartition de ses charges d'exploitation.

La société n'a donc pas mis en place de couverture de change.

L'exposition du groupe aux risques de change, induite par les opérations internes et externes comptabilisées au 31 décembre 2011 par les filiales du groupe dans une devise différente fonctionnelle respective, est la suivante :

Année 2011	Actif (a)	Passifs (b)	Engagements en devises (c)	Position nette avant couverture (d) = (a) -(b) +/- (c)	Instruments financiers de couverture €	Position nette après couverture (f) = (d) - (e)
Euro	204 817	144 134		60 683		60 683
USD	19 556	23 005		- 3 449	-	3 449
CHF	20 976	18 513		2 462		2 462
Livre Sterling	29 731	18 360		11 371		11 371
Autres	8 056	7 612		444		444

Le tableau ci-dessous présente l'analyse de sensibilité sur la variation des principales devises USD, GBP et CHF pour 2011.

Une augmentation ou une diminution de 10% de l'euro par rapport aux devises suivantes au 31 décembre aurait pour conséquence une augmentation ou une diminution du résultat opérationnel courant à hauteur des montants indiqués ci-dessous. Pour rappel, le résultat opérationnel courant est de 13.488 K€ au 31 décembre 2011.

En K€	Augmentation de 10%	Diminution de 10%
Résultat opérationnel courant de référence	13 488	13 488
Résultat opérationnel courant corrigé effet de change	12 894	14 214

Risque de taux : L'endettement bancaire Moyen Terme du groupe Business & Decision est pour la moitié à taux fixe. En effet, la société a mis en place pour deux de ses emprunts Moyen Terme une couverture de taux pour le rendre fixe. L'encours de crédit concerné est de 12 millions d'euros. En dehors de ces deux couvertures, le groupe n'a jamais eu recours à des instruments financiers dérivés.

Sur une base du niveau moyen de trésorerie et de dette financière constaté sur l'exercice 2011, la sensibilité du taux aurait un impact sur le résultat selon le tableau suivant :

Impact en résultat avant impôts	Année 2011	Année 2010
Impact d'une variation de +10 % des taux d'intérêts	-18 K€	-16K€
Impact d'une variation de -10% des taux d'intérêts	18 K€	16 K€

Banque	Objet	Montant à l'origine en K€	Date Début	Garanties données	Échéances dues en K€ 31/12/2011	Existence ou non de couverture	Nature de taux
NSM	Financement besoin de trésorerie	2 700	27/02/2004 puis avenant 04/04/06	-	1 000	Pas de couverture	Taux variable
CIC	Rachat fonds de commerce Mi Services	3 800	01/03/06	-	950	Pas de couverture	Taux variable
CIC	Acquisition BD Suisse SA	700	11/01/07	-	58	Pas de couverture	Taux variable
CIC	Acquisition Linc, Exens, Nuxeo, DSS russie, MC Conseil	3 300	30/08/07	Nantissement des parts de BD Provinces	1 444	Pas de couverture	Taux variable
CIC/Barclays/NSM/HSBC	Acquisition Inforte	21 756	23/07/07	Cessions de créances professionnelles pour 21.750 K€ en nantissement des titres BD NAPA	9 518	Swap NSM jusqu'à fin 2015	Contrat de couverture à taux fixe
CIC	Acquisition ICS	1 300	01/03/06	Nantissement de 100% des parts de BD Eolas à concurrence de 2Me	800	Pas de couverture	Droit de tirage
HSBC	Acquisition Mi Services	1 700	28/04/06	-	425	Pas de couverture	Taux variable
HSBC	Acquisition SyBor (Espace)	2 000	22/09/06	-	800	Pas de couverture	Taux variable
Natixis	Acquisition DSC et Suisse SA - droit de tirage	4 000	18/12/07	Nantissement de 25% des titres de BD BENELUX	2 000	Pas de couverture	Taux variable
Barclays	Acquisition B&V Consultants	3 500	25/08/08	Nantissements des parts de B&V Consultants	2 474	Swap Barclays jusqu'à fin 2015	Contrat de couverture à taux fixe
Divers	Emprunts contractés par les filiales étrangères	NA	NA	NA	4 078	Pas de couverture	Taux variable
Divers	Crédit Bail	NA	NA	NA	7 896	Pas de couverture	Taux fixe
Total du passif financier		44 756			31 444		

Détail des échéances restant dues des emprunts contractés en France pour l'acquisition des filiales :

Échéances restant dues (en K€)	Montant à l'origine	31 / 12 / 2011	31 / 12 / 2012
Financement besoin de trésorerie	2 700	1 000	750
Rachat fonds de commerce Mi Services	3 800	950	713
Acquisition BD Suisse SA	700	58	44
Conseil	3 300	1 444	1 083
Acquisition Inforte	21 756	9 518	7 138
Acquisition ICS	1 300	800	600
Acquisition Mi Services	1 700	425	319
Acquisition SyBor (Espace)	2 000	800	600
Acquisition DSC et Suisse SA - droit de tirage	4 000	2 000	1 500
Acquisition B&V Consultants	3 500	2 474	1 856
Total des emprunts bancaires MT contractés en France	44 756	19 469	14 602

I.9 Risques Juridiques, Risques Industriels, technologiques et liés à l'environnement, risques liés aux ressources humaines et autres risques particuliers.

Risques Juridiques : L'activité de Business & Decision ne dépend d'aucune autorisation légale, réglementaire ou administrative, ni de procédure d'homologation. La quasi-totalité des documents remis à Business & Decision par ses clients fait l'objet d'accords de confidentialité. Business & Decision a mis en place des **normes déontologiques strictes** qui s'appliquent à son personnel, de façon à prévenir le risque de divulgation d'informations sur les projets d'une société cliente. Les marques et logos de Business & Decision ont été déposés en France à l'Institut national de la propriété industrielle (INPI) et seront déposés dans les pays où elle souhaite se développer. Les codes sources et objet des logiciels conçus et développés par Business & Decision sont déposés auprès de l'Association pour la protection des programmes (APP) et à l'INPI.

Risques industriels technologiques et liés à l'environnement : L'activité de Business & Decision, groupe spécialisé dans le conseil et l'ingénierie informatique, a **peu d'impact sur l'environnement**. La consommation d'énergie est faible. Les émissions polluantes sont nulles. Les rejets sont limités aux rebuts : matériel et mobilier de bureau. Là aussi les volumes sont faibles car beaucoup de nos collaborateurs travaillent chez nos clients qui fournissent matériels et mobiliers.

Risques liés aux ressources humaines : en ce qui concerne les conséquences sociales, Business & Decision porte la plus grande attention au **capital humain représenté par ses collaborateurs**. Nous considérons la relation contractuelle entre les salariés et les différentes sociétés du groupe comme un engagement mutuel. Les recrutements effectués l'ont été sous forme de contrats à durée indéterminée. Comme toute société employant plusieurs centaines de collaborateurs, nous avons à traiter quelques licenciements pour faute ou pour insuffisance professionnelle. Pour l'organisation du temps de travail, Business & Decision applique l'accord sur la récupération du temps de travail, signé le 4 août 2000. Les salariés de Business & Decision bénéficient de 12 jours de congés supplémentaires au titre de la récupération du temps de travail. L'absentéisme est faible.

Les personnes clés de l'entreprise (directeurs associés, directeurs et managers), ainsi que bon nombre de consultants, détiennent des **bons de souscription de parts de créateurs d'entreprise et/ou des options de souscription d'actions de la Société** qui les impliquent directement dans la vie de l'entreprise et se réalisent avec des mécanismes de fidélisation.

L'activité de Business & Decision n'entraîne pas de risques exceptionnels en matière d'accidents du travail. La Société respecte l'**égalité professionnelle entre les hommes et les femmes**, ceci tant pour les emplois exigeant une faible qualification que pour les postes de cadres.

Autres risques particuliers :

Risques de garantie : Le risque de garantie provient essentiellement des contrats « au forfait » avec obligation de résultat avec les clients. En effet, lorsque Business & Decision s'engage à développer un système opérationnel, le dépassement des délais et des coûts prévus dans le cahier des charges peut générer des pertes. Pour cette raison, Business & Decision n'accepte un contrat au forfait qu'après avoir réalisé au préalable une étude approfondie sur la faisabilité du projet (d'un point de vue technique), les risques liés aux technologies à mettre en oeuvre, la validation des clauses juridiques exposant à un risque, les engagements en cours avec le client, la relation avec le client (qualité, antécédents...), les engagements du client en terme de fourniture d'informations, de mise à disposition de personnel qualifié, de capacité d'engagement. La Société n'a jamais fait l'objet d'appel en garantie à ce jour.

Risques commerciaux : fort de plus de quinze ans d'existence, Business & Decision compte plus de 1700 clients (dont 90 % des entreprises composant l'indice Cac 40), avec plus de 3000 projets déployés. Les clients se répartissent dans les secteurs d'activité suivants : administration et services publics ; grande distribution et consommation ; « utilities » et services ; industrie et hautes technologies ; services financiers ; industrie pharmaceutique et santé.

Le risque commercial est relativement faible en raison de :

- la composition de la clientèle de Business & Decision (largement composée de grands comptes, limitant ainsi les risques d'impayés),
- la relation de partenariat sur la durée, nouée entre Business & Decision et ses clients,
- la complexité des systèmes mis en oeuvre chez les clients, qui incluent des prestations de services récurrents, garantissant un certain niveau de chiffre d'affaires.

Sur l'exercice 2011, le premier, les cinq et les dix premiers clients du Groupe représentaient respectivement 7 %, 16 % et 24 % du chiffre d'affaires consolidé.

Risques boursiers : Business & Decision fait partie des sociétés cotées sur l'Euronext compartiment C. Compte tenu de sa faible capitalisation, son cours de bourse est susceptible d'être volatile et sujet à des variations sans relation avec ses performances financières. Le développement de l'activité de la Société, les annonces de nouveaux contrats et une communication financière régulière devraient permettre de pallier ce risque.

ASSURANCES ET COUVERTURES DES RISQUES

ASSURANCES, COUVERTURES DES RISQUES ÉVENTUELS SUSCEPTIBLES D'ÊTRE ENCOURUS

Business & Decision a souscrit des polices d'assurances couvrant les points suivants :

- assurance responsabilité civile professionnelle (RCP),
- assurance multirisques professionnelle (incendie, dégâts des eaux, risques annexes, catastrophes naturelles, etc. / IARD), couvrant les risques généraux,
- assurance bris de machines,
- assurance véhicules.

L'assurance perte d'exploitation ne semble pas nécessaire au métier de Business & Decision car la prestation de services amène la Société à déléguer le plus souvent son personnel chez ses clients. Le système informatique du Groupe est organisé en réseau et toutes les données sont stockées sur des serveurs, placés dans une salle dédiée, réfrigéré. Un robot génère automatiquement des sauvegardes (tous les 2 jours et chaque week-end), enregistrées sur bande magnétique. Par ailleurs, les données situées sur les ordinateurs portables sont gravées sur CD-Rom une à deux fois par an.

Le montant total des primes d'assurances représentait pour l'exercice 2011 : 159 182 € (portées par Business & Decision SA).

II COMPTES ANNUELS

II.1 Situation et évolution de l'activité de la Société au cours de l'exercice

Durant l'exercice clos le 31 décembre 2011, l'activité de la Société a été la suivante :

- le chiffre d'affaires hors taxes s'est élevé pour l'exercice intéressé à 11 479 768 €.
- les charges d'exploitation se sont élevées à 8 895 185 € et le résultat financier s'élève à - 2 227 767 €.
- le résultat exceptionnel s'élève à 1 489 172 €.
- le résultat de l'exercice se traduit cette année par un bénéfice de 3 955 541 €

II.2 Renseignements concernant le capital

II.2.1 Capital Social

	Nombre titres	Capital correspondant
Capital actuel	7 882 975	551 808,25 €

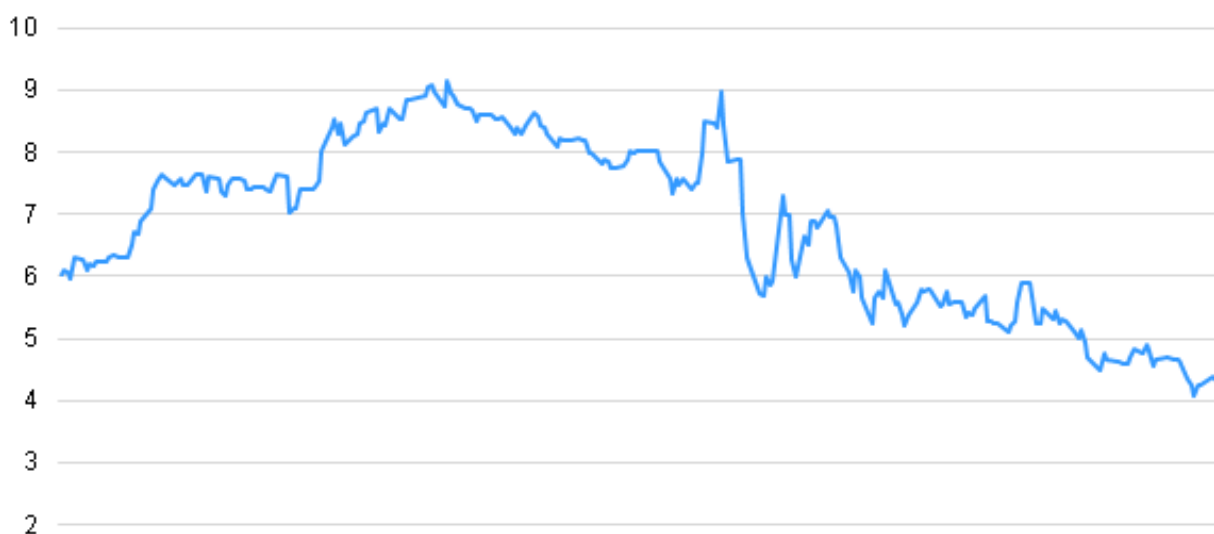
II.2.2 Récapitulatif des acquisitions et cessions par la Société de ses propres titres

Le nombre d'actions propres détenues par Business & Decision au 31 décembre 2011 s'établit à 736 et correspond seulement au contrat d'animation.

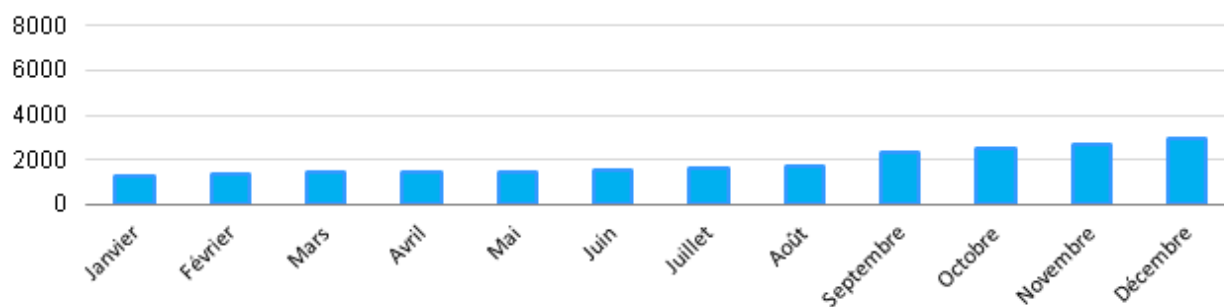
II.2.3 Tableau sur l'évolution boursière du titre € (de janvier à décembre 2011)

Cours et volumes d'actions échangés en 2011 (source : Euronext)

En euros



En nombre de titres échangés



11.2.4 Activité des filiales et des participations

France :

Le chiffre d'affaire, à 126,5m€, s'est maintenu légèrement au dessus du niveau de l'année dernière (126,0m€).

Le résultat opérationnel courant de 10,8m€, en recul de 16%, a été porté par certaines activités régionales et parisiennes pour lesquelles l'organisation était mieux en place. Mais cela n'est pas encore homogène.

Par exemple, la société BD Net, portée par la montée en puissance du commerce électronique, présente de bons résultats.

BDU, après une période d'incertitude liée à des problèmes de management, a été relancée avec succès et a réussi à doubler son chiffre d'affaires. FBC Software a réussi l'intégration des équipes issues des sociétés Conversoft et Grimmersoft.

A Paris, une nouvelle organisation a été mise en place avec l'arrivée d'un DGA. Il a enclenché des actions correctives et la mise en oeuvre de processus qui devraient porter leurs fruits, principalement en 2012. Les efforts d'amélioration portent sur la gestion, la gouvernance et le pilotage plus réactif de l'activité. Nous poursuivons en outre nos efforts de rationalisation de l'organisation, en la simplifiant. Nous avons démarré un nouveau progiciel intégré au 1er Janvier 2012 qui va nous aider dans ces objectifs.

Grande-Bretagne :

L'année 2011 a été marquée par le processus de cession d'une partie de l'activité. Cela s'est conclu par la cession en Février 2012 de 90% de notre activité dans de bonnes conditions, malgré le contexte macro-économique difficile. Pour mémoire, le chiffre d'affaires de 27,5m€ est en progression de 15,3% sur l'année, et le résultat opérationnel courant de 2,5m€ est en progression de 21%.

Benelux :

Le chiffre d'affaires de 33,4m€ a progressé de 4%, et le résultat opérationnel courant ressort à 1,4m€, en léger recul de 6%. Alors que la Belgique et le Luxembourg restaient en croissance, et parvenaient à préserver l'essentiel de leur rentabilité, nous avons eu des difficultés aux Pays-Bas liées au management.

Une action corrective a été entreprise qui donnera des résultats en 2012.

Suisse :

Le chiffre d'affaires de 21,0m€ en croissance de 11%, n'a pas empêché les résultats opérationnels d'être décevants, avec une perte opérationnelle courante de -0,2m€ contre +0,3m l'année précédente. Nous avons renforcé les fonds propres de la société holding afin de la crédibiliser sur le plan financier et lui donner les moyens de son redressement.

Etats-Unis :

Nous avons réussi une croissance spectaculaire de l'activité (avec un chiffre d'affaires de 37,1m€, soit une progression de plus de 14%), ce qui nous a permis de revenir enfin à un résultat opérationnel positif de +0,1m€ contre une perte opérationnelle de 1,2m€ en 2010.

Nous escomptons poursuivre ce redressement en 2012, quitte à être plus actif et sélectif dans notre approche sectorielle.

Autres pays :

Parmi ces pays figurent des pays où nous n'avons pas de taille critique, et où il est très difficile d'être profitable. Nous souhaitons concentrer nos efforts sur des zones géographiques choisies. Dans ce cadre, nous avons déjà décidé d'arrêter nos activités en Italie et en Chine.

II.3 Endettement

Endettement net/ Capitaux Propres		2011	2010
		en €	en €
Endettement net	dette financière	31 547 334	31 502 306
	Compte courant	4 920 969	6 530 800
	Trésorerie active	-923 664	-824 629
	total dettes	35 544 639	37 208 477
Capitaux propres		38 874 749	34 924 133
Ratio Endettement net / Capitaux propres		0,91	1,07

II.4 Dettes fournisseurs

2010	Montant total	Échéances à 30 jours	0	Échéances 30 à 60 jours	Echéances supérieures à 60 jours (*)
Dettes Fournisseurs	2 347 572 €	490 731 €		254 246 €	1 602 595 €

2011	Montant total	Échéances à 30 jours	0	Échéances 30 à 60 jours	Echéances supérieures à 60 jours (*)
Dettes Fournisseurs	1 447 372 €	544 277 €		199 495 €	703 600 €

(*) Les dettes d'exploitation dont l'échéance est supérieure à 60 jours concernent exclusivement des dettes d'exploitation intragroupe

III RESULTATS - AFFECTATION

III.1 Examen des comptes et résultats

Les comptes annuels de l'exercice 2011 sont établis en euros dans le respect des conventions générales prescrites par le Plan Comptable Général, issu du règlement n° 99.03 du Comité de la Réglementation comptable, et des méthodes d'évaluation décrites en annexe des comptes annuels.

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2011, le chiffre d'affaires s'est élevé à 11 479 768 € contre 10 710 920 € au 31 décembre 2010 soit une augmentation de 7,18 %.

Le montant des cotisations sociales et avantages sociaux liées au comité d'entreprise s'élève à 727 150 € contre 654 703 € au 31 décembre 2010.

L'entreprise n'emploie aucun salarié.

Le résultat d'exploitation ressort pour l'exercice à 3 371 612 € contre -99 443 € au 31 décembre 2010.

Quant au résultat courant avant impôts, tenant compte du résultat financier d'un montant de - 2 227 767 €, il s'établit à 1 143 846 € contre 4 324 049 € au 31 décembre 2010.

Après prise en compte du résultat exceptionnel de 1 489 172 € contre -558 214 € au 31 décembre 2010, l'exercice clos le 31 décembre 2011 se traduit par bénéfice de 3 955 541 € versus 3 428 614 € au 31 décembre 2010.

III.2 Proposition d'affectation du résultat

Nous vous proposons de bien vouloir approuver les comptes annuels (bilan, compte de résultat et annexe) tels qu'ils vous sont présentés et qui font apparaître bénéfice de 3 955 541 €.

Nous vous proposons de bien vouloir approuver l'affectation suivante :

- La totalité, soit 3 955 541 € au compte « Report à Nouveau » qui présentera, après affectation, un solde positif de 2 746 645 €

Afin de nous conformer aux dispositions de l'article 243 bis du Code général des impôts, nous vous rappelons qu'aucune distribution de dividende n'a été effectuée au titre des trois derniers exercices.

III.3 Dépenses non déductibles fiscalement

Conformément aux dispositions de l'article 223 quater du Code général des impôts, nous vous demandons enfin d'approuver les dépenses et charges visées à l'article 39-4 dudit code, qui s'élèvent à un montant global de 16 041 €, soit :

TVS	16 041 €
-----	----------

III.4 Tableau des résultats

Au présent rapport est annexé, conformément aux dispositions de l'article R.225-102 du Code de commerce, le tableau faisant apparaître les résultats de la Société au cours des 5 derniers exercices clos.

IV CONVENTIONS VISEES A L'ARTICLE L.225-38 DU CODE DE COMMERCE

Nous vous demandons d'approuver les conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce régulièrement autorisées par le Conseil d'administration.

Les Commissaires aux comptes de la société ont été dûment avisés de ces conventions qu'ils décrivent dans leur rapport spécial.

V ORGANISATION DE LA SOCIETE, REMUNERATIONS ALLOUEES AUX MEMBRES DES ORGANES DE LA DIRECTION ET MANDATS EXERCES, ORGANES DE CONTROLE

V.1 Organisation et rémunérations allouées aux organes de la Direction

V.1.1 Rémunération des dirigeants

Pour la partie France, les organes de la Direction étaient rémunérés, depuis le 1er janvier 2005, par une filiale du groupe, la SA Business & Decision Participations. Depuis 2010, ils sont rémunérés par le GIE Business & Decision Corporate services.

Il est précisé que les administrateurs ont renoncé à l'allocation de jetons de présence et qu'il n'y a eu aucune attribution d'options de souscription ou d'options d'achat d'actions aux dirigeants au cours de l'exercice. Les rémunérations et avantages de toute nature alloués aux dirigeants sont repris dans le tableau ci-dessous :

<i>(en euros)</i>	2011	2010
Patrick Bensabat		
Business & Decision GIE Corporate		
Mandat social	201 233	201 233
Avantages en nature		4 475
Prime exceptionnelle		
Charges sociales	83 836	88 454
Business & Decision UK Ltd.		
Mandat social	22 954	23 392
TOTAL	308 023	317 554

Christophe Dumoulin		
Business & Decision GIE Corporate		
Mandat social	88 833	117 000
Avantages en nature		
Prime exceptionnelle		
Charges sociales	41 285	12 000
Business & Decision UK Ltd.		
Mandat social		19 493
Business & Decision NA PA - US		
Salaire	250 161	198 901
Prime exceptionnelle		
Avantages en nature		
Charges sociales	9 000	8 007
TOTAL	389 279	355 401

Michèle Bensabat (née Tova Rabinovitsj)		
Mandat social	0	0
Avantages en nature	0	0
Prime exceptionnelle	0	0
TOTAL	0	0

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social

(en euros)

	2011	2010
Patrick Bensabat		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	224 187	229 100
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	0	0
TOTAL	224 187	229 100

Christophe Dumoulin		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	338 994	335 394
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	0	0
TOTAL	338 994	335 394

Michèle Bensabat (née Tova Rabinovitsj)		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	0	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	0	0
TOTAL	0	0

Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social

<i>(en euros)</i>	2011		2010	
	dus	versés	dus	Versés
Patrick Bensabat				
Rémunération fixe	224 187	224 187	224 625	224 625
Rémunération variable	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence	0	0	0	0
Avantages en nature	0	0	4 475	4 475
TOTAL	224 187	224 187	229 100	229 100

	2011		2010	
	dus	versés	dus	versés
Christophe Dumoulin				
Rémunération fixe	338 994	338 994	335 394	335 394
Rémunération variable	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence	0	0	0	0
Avantages en nature	0	0	0	0
TOTAL	338 994	338 994	335 394	335 394

	2011		2010	
	Dus	versés	dus	versés
Michèle Bensabat (née Tova Rabinovitsj)				
Rémunération fixe	0	0	0	0
Rémunération variable	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence	0	0	0	0
Avantages en nature	0	0	0	0
TOTAL	0	0	0	0

Tableau sur les jetons de présence

Membres du conseil d'administarion	Jetons de présence versés en 2011	Jetons de présence versés en 2010
Patrick Bensabat	0	0
Michèle Bensabat	0	0
Christophe Dumoulin	0	0
TOTAL	0	0

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

Néant

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social

Néant

Actions de performance attribuées à chaque dirigeant mandataire social

Il n'y a pas eu d'actions de performance attribuées à des dirigeants mandataires sociaux.

Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social

Aucune action de performance n'est devenue disponible durant l'exercice pour un dirigeant mandataire social.

Il n'existe aucun autre engagement, d'aucune nature que ce soit, pris par les sociétés du groupe au bénéfice de ses mandataires sociaux.

V.1.2 Organisation des organes de Direction

• Dirigeants et administrateurs de la société :

Informations générales :

La composition actuelle du Conseil d'administration est la suivante :

- Monsieur Patrick BENSABAT, Président-Directeur Général
- Monsieur Christophe DUMOULIN, Directeur Général Délégué et Administrateur
- Madame Michèle BENSABAT, Administrateur

Madame Michèle BENSABAT, née Tova RABINOVITSJ, est l'épouse de Monsieur Patrick BENSABAT.

La durée des fonctions des administrateurs est de six années. Les mandats ont été renouvelés par l'Assemblée Générale Ordinaire du 22 juin 2009 pour une durée de six (6) exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

Au cours de la vie sociale, les administrateurs sont nommés, renouvelés ou révoqués par l'Assemblée Générale Ordinaire. Ils sont toujours rééligibles.

En revanche, nul ne peut être nommé administrateur si, ayant dépassé l'âge de soixante-dix (70) ans, sa nomination a pour effet de porter à plus du tiers des membres du Conseil le nombre des administrateurs ayant dépassé cet âge. Dans ce cas, l'administrateur le plus âgé est alors réputé démissionnaire d'office à l'issue de la prochaine Assemblée Générale Ordinaire.

Il est également précisé que les statuts de la Société ne peuvent être modifiés que par une Assemblée Générale Extraordinaire statuant dans les conditions de quorum et de majorité prescrites par les dispositions légales et réglementaires régissant ces Assemblées.

Mandats exercés au cours des cinq dernières années :

Les dits mandats sont rappelés dans les documents destinés aux actionnaires et aux assemblées générales.

- **Conflits d'intérêts et conflits d'intérêt potentiel au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la direction générale**

La Société entretient des relations habituelles, dans le cadre de la gestion courante du Groupe, avec l'ensemble de ses filiales.

MM. Patrick BENSABAT et Christophe DUMOULIN administrateurs de la Société Business & Decision, exercent des fonctions de direction et/ou sont membres des organes sociaux de sociétés du Groupe Business & Decision et perçoivent à ce titre des rémunérations.

En dehors de ces liens, il n'existe pas de conflit d'intérêts entre les devoirs, à l'égard de la Société, des membres du Conseil d'administration et de la Direction générale et de leurs intérêts privés.

Les conventions et engagements réglementés conclues entre la Société et le Président-Directeur Général, l'un des administrateurs ou l'un des actionnaires détenant une fraction des droits de vote supérieure à 10% ou, s'il s'agit d'une société actionnaire, la société la contrôlant, et qui ne présentent pas le caractère d'opérations courantes conclues à des conditions normales, sont présentées dans le rapport spécial des commissaires aux comptes.

Il n'existe pas de prêt ou garantie accordé ou constitué par la Société en faveur des membres du Conseil d'administration.

Il n'existe pour aucun des membres du Conseil d'administration et de la Direction générale, de condamnation pour fraude au cours des 5 derniers exercices, pas plus que de faillite ou de mise sous séquestre ou encore de toute autre incrimination ou sanction publique officielle.

- **Contrats de service liant les membres des organes d'administration**

Aucun contrat de service ne lie les membres des organes d'administration.

V.2 Organisation et rémunérations allouées aux organes de Contrôle

V.2.1 Organisation des organes de Contrôle

L'Assemblée Générale mixte du 23 juin 2011 a nommé comme nouveaux commissaires aux comptes, en remplacement d'Aplitec représentée par Monsieur Pierre LAOT, Commissaire aux comptes titulaire et de Monsieur Jean-Pierre LARROZE, Commissaire aux comptes suppléant :

⇒ **MAZARS, SA**, au capital de 8 320 000 € dont le siège est sis 61 rue Henri REGNAULT, 92400 Courbevoie, immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Nanterre sous le numéro B 784 824 153, en qualité de Commissaire aux comptes titulaire, représentée par Jean-Luc Barlet ;

et

⇒ **Monsieur David CHAUDAT** demeurant 34, boulevard Voltaire, 75011 Paris, né le 29 octobre 1970 à Paris, de nationalité française, en qualité de Commissaire aux comptes suppléant.

pour une durée de six (6) exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

VI ETAT DES PARTICIPATIONS

VI.1 Prise de participations par la Société au cours de l'exercice

Néant

VI.2 Personnes détenant plus du vingtième, dixième, cinquième, tiers, moitié ou deux tiers du capital de la Société

VI.2.1 Société Business & Decision

	2011					2010		
	Nombre d'actions	% du capital	var.	% des droits de vote	var.	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote
<i>Actionnaires dirigeants :</i>								
Patrick Bensabat	46 884	0,6%	0,0%	0,7%	0,0%	46 884	0,6%	0,7%
Christophe Dumoulin	105 994	1,3%	-0,1%	1,5%	0,0%	108 529	1,4%	1,5%
<i>Actionnaires non-résidents :</i>								
Clémentine Bensabat	1 143 507	14,5%	0,0%	16,9%	0,8%	1 143 507	14,5%	16,1%
Gabriel Bensabat	598 000	7,6%	0,0%	9,4%	0,1%	598 000	7,6%	9,3%
Laurent Bensabat	1 669 549	21,2%	0,0%	26,1%	0,2%	1 669 549	21,2%	25,9%
<i>B&D Ingénierie :</i>								
Dont parts détenues par la famille Bensabat	1 436 140	18,2%	2,6%	20,9%	1,8%	1 231 454	15,6%	19,1%
	919 130	11,7%	1,7%	14,4%	2,2%	788 377	10,0%	12,2%
Total famille Bensabat	4 379 070	55,6%	1,6%	67,6%	3,3%	4 250 317	53,9%	64,2%

Il est précisé que la structure du capital social de la société Business & Decision n'a pas changé depuis la clôture de son dernier exercice.

VI.2.2 Description du contrôle de la société BDI par les actionnaires dirigeants et la famille BENSABAT

	Actions BDI	% du capital total	% du droit de vote
Christophe Dumoulin	42 120	33,40%	33,40%
Patrick Bensabat	71 628	56,80%	56,80%
Clémentine Bensabat	1 960	1,56%	1,56%
Gabriel Bensabat	155	0,12%	0,12%
Laurent Bensabat	6 815	5,40%	5,40%
Michèle Bensabat	155	0,12%	0,12%
TOTAL FAMILLE BENSABAT	80 713	64,00%	64,00%
TOTAL ACTIONS BDI	126 015		

La société est contrôlée comme décrit ci-dessus ; toutefois, la société estime qu'il n'y a pas de risque que le contrôle soit exercé de manière abusive.

VII ETAT DES DELEGATIONS DE COMPETENCES ET DE POUVOIRS

Le Président présente sous forme de tableau ci-après l'état des délégations de compétences et de pouvoirs de l'Assemblée Générale au Conseil d'administration dans le cadre d'augmentations de capital :

DATE DE LA DELEGATION	TYPE DE DELEGATION	DELEGATAIRE	MONTANT MAXIMUM DE L'AUGMENTATION DE CAPITAL	DUREE DE LA DELEGATION
26 juin 2007 (Assemblée Générale Extraordinaire)	Délégation de compétence et de pouvoirs	Conseil d'administration	Options de souscription d'actions aux salariés et mandataires sociaux limitées à un plafond de 3% du capital	38 mois à compter de l'Assemblée Générale du 26 juin 2007, soit jusqu'au 25 août 2010 (*)
24 juin 2008 (Assemblée Générale Mixte)	Délégation de compétences et de pouvoirs	Conseil d'administration	150.000 € + 15.000 € (articles L. 225-129, VI, 1- alinéa du Code de commerce et L. 443-5 du code du travail)	26 mois à compter de l'Assemblée Générale du 24 juin 2007, soit jusqu'au 23 août 2010 (*)
24 juin 2008 (Assemblée Générale Mixte)	de compétence et de pouvoirs	Conseil d'administration	Options de souscription d'actions aux salariés et mandataires sociaux limitées à un plafond de 2 % du capital	38 mois à compter de l'Assemblée Générale du 24 juin 2008, soit jusqu'au 23 août 2010 (*)
22 juin 2009 (Assemblée Générale Mixte)	Délégation de compétences et de pouvoirs	Conseil d'administration	150.000 € + 15.000 € (articles L. 225-129, VI, 1- alinéa du Code de commerce et L. 443-5 du code du travail)	26 mois à compter de l'Assemblée Générale du 22 juin 2009, soit jusqu'au 21 août 2011 (*)
22 juin 2009 (Assemblée Générale Mixte)	Délégation de compétence et de pouvoirs	Conseil d'administration	Réduction du capital du montant des actions détenues en propre par la Société	24 mois à compter de l'Assemblée Générale du 22 juin 2009, soit jusqu'au 21 juin 2011 (*)
22 juin 2009 (Assemblée Générale Mixte)	Délégation de compétence et de pouvoirs	Conseil d'administration	Options de souscription d'actions aux salariés et mandataires sociaux limitées à un plafond de 2 % du capital	38 mois à compter de l'Assemblée Générale du 22 juin 2009, soit jusqu'au 21 août 2011 (*)
24 juin 2010 (Assemblée Générale Mixte)	Délégation de compétence et de pouvoirs	Conseil d'administration	150.000 € + 15.000 € (articles L. 225-129, VI, 1- alinéa du Code de commerce et L. 443-5 du code du travail)	26 mois à compter de l'Assemblée Générale du 24 juin 2010, soit jusqu'au 23 août 2012 (*)
24 juin 2010 (Assemblée Générale Mixte)	Délégation de compétence et de pouvoirs	Conseil d'administration	Réduction du capital du montant des actions détenues en propre par la Société	24 mois à compter de l'Assemblée Générale du 24 juin 2010, soit

				jusqu'au 23 juin 2012 (*)
24 juin 2010 (Assemblée Générale Mixte)	Délégation de compétence et de pouvoirs	Conseil d'administration	Options de souscription d'actions aux salariés et mandataires sociaux limitées à un plafond de 2 % du capital	38 mois à compter de l'Assemblée Générale du 24 juin 2010, soit jusqu'au 23 août 2013 (*)
23 juin 2011 (Assemblée Générale Mixte)	Délégation de compétence et de pouvoirs	Conseil d'administration	Réduction du capital du montant des actions détenues en propre par la Société	24 mois à compter de l'Assemblée Générale du 23 juin 2011, soit jusqu'au 22 juin 2013 (*)
23 juin 2011 (Assemblée Générale Mixte)	Délégation de compétence et de pouvoirs	Conseil d'administration	Options de souscription d'actions aux salariés et mandataires sociaux limitées à un plafond de 2 % du capital	38 mois à compter de l'Assemblée Générale du 23 juin 2011, soit jusqu'au 22 août 2014 (*)
23 juin 2011 (Assemblée Générale Mixte)	Délégation de compétence et de pouvoirs	Conseil d'administration	Emission de bons de souscription d'actions pour un montant nominal de 27 590,40€, et un prix minimal de 0,30€	18 mois à compter de l'Assemblée Générale du 23 juin 2011, soit jusqu'au 22 décembre 2012 (*)
23 juin 2011 (Assemblée Générale Mixte)	Délégation de compétence et de pouvoirs	Conseil d'administration	Augmentation du capital réservée au salariés d'un montant maximal de 15.000 € (articles L. 225-129, VI, 1 ^{er} alinéa du Code de commerce et L. 443-5 du code du travail)	26 mois à compter de l'Assemblée Générale du 23 juin 2011, soit jusqu'au 22 août 2013 (*)
23 juin 2011 (Assemblée Générale Mixte)	Délégation de compétence et de pouvoirs	Conseil d'administration	Augmentation du capital d'un montant maximal de 150.000 € avec maintien du droit préférentiel de souscription	26 mois à compter de l'Assemblée Générale du 23 juin 2011, soit jusqu'au 22 août 2013 (*)
23 juin 2011 (Assemblée Générale Mixte)	Délégation de compétence et de pouvoirs	Conseil d'administration	Augmentation du capital d'un montant maximal de 150.000 € avec suppression du droit préférentiel de souscription	26 mois à compter de l'Assemblée Générale du 23 juin 2011, soit jusqu'au 22 août 2013 (*)

(*) Il est précisé qu'à la date du dépôt du document de référence, le Conseil d'Administration n'a pas fait usage des délégations qui lui ont été conférées par lesdites Assemblées Générales.

VIII ETAT DE LA PARTICIPATION DES SALARIES AU CAPITAL DE LA SOCIETE

Le Président présente sous forme de tableau ci-après l'état de la participation des salariés au capital de la Société au 31 décembre 2011 constatée avec la liste des actionnaires nominatifs. Il est toutefois précisé que la gestion de ces actions n'est pas collective, ne rentre pas dans le cadre d'un PEE ou d'un fonds commun de placement d'entreprise ou d'actions frappées d'incessibilité, et ne répond donc pas aux dispositions de l'article L. 225-102 alinéa 1 du code de commerce.

NOMBRE DE TITRES DETENUS	POURCENTAGE DU CAPITAL
172 929	2,2

Votre Conseil vous invite, après la lecture des rapports présentés par vos Commissaires aux Comptes, à adopter les résolutions qu'il soumet à votre vote.

Le Conseil d'administration



**RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX
COMPTES**

BUSINESS & DECISION

**Rapport des commissaires aux comptes
sur les comptes consolidés**

Exercice clos le 31 décembre 2011

COPERNIC

MAZARS

COPERNIC

SIEGE SOCIAL : 5 RUE CREVAUX - 75116 PARIS
TEL : +33 (0) 1 45 53 16 57 - FAX : +33 (0) 1 45 53 16 67

SARL
CAPITAL DE 8 064 EUROS - RCS PARIS 428 911 275

MAZARS

SIEGE SOCIAL : 61,RUE HENRI REGNAULT - 92400 COURBEVOIE
TEL : +33 (0) 1 49 97 60 00 - FAX : +33 (0) 1 49 97 60 01

SOCIETE ANONYME D'EXPERTISE COMPTABLE ET DE COMMISSARIAT AUX COMPTES
CAPITAL DE 8 320 000 EUROS - RCS NANTERRE B 784 824 153

BUSINESS & DECISION

Siège social : 153 rue de Courcelles - 75817 Paris Cedex 17
Société anonyme au capital de 551 808,25 €
384 518 114 RCS PARIS

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2011

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2011, sur :

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

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

I - Opinion sur les comptes consolidés

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

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

II - Justification des appréciations

Les estimations comptables concourant à la préparation des comptes ont été réalisées dans un contexte de forte volatilité des marchés et de crise financière de la zone Euro dont les conséquences rendent difficile l'appréhension des perspectives économiques à moyen terme. C'est dans ce contexte, décrit dans la note IV.2 de l'annexe aux comptes consolidés, qu'en application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce, nous avons procédé à nos propres appréciations et nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- La société procède, chaque année, à des tests de dépréciation des « goodwill » et des actifs afin d'évaluer s'il existe un indice de perte de valeur de ces actifs, selon les modalités décrites dans les notes IV.7.1 et IV.7.5 de l'annexe aux comptes consolidés. Nous avons examiné les modalités de mise en œuvre des tests de dépréciation, les données et les hypothèses retenues pour les effectuer. Nous avons revu les calculs effectués par le groupe et vérifié que la note 8 donne une information appropriée.
- La société reconnaît le chiffre d'affaires et les coûts associés liés aux contrats à long terme à partir des volumes de production fondés sur des hypothèses opérationnelles. Nous nous sommes assurés du correct enregistrement du chiffre

d'affaires et de la marge sur ces contrats, selon les règles décrites à la note IV.7.16 de l'annexe aux comptes consolidés.

- Les provisions figurant au bilan, en particulier les provisions pour engagement de retraite ont été évaluées conformément aux règles et méthodes décrites dans la note IV.7.14 de l'annexe aux comptes consolidés. Nous avons apprécié les bases sur lesquelles ces provisions ont été constituées et vérifié que la note 13 de l'annexe aux comptes consolidés donne une information appropriée.

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

III - Vérification spécifique

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

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

Fait à Courbevoie et Paris, le 27 avril 2012

Les commissaires aux comptes

MAZARS

Jean-Luc BARLET

COPERNIC

Philippe SIXDENIER

BUSINESS & DECISION

**Rapport des commissaires aux comptes
sur les comptes annuels**

Exercice clos le 31 décembre 2011

COPERNIC

MAZARS

COPERNIC

SIEGE SOCIAL : 5 RUE CREVAUX - 75116 PARIS
TEL : +33 (0) 1 45 53 16 57 - FAX : +33 (0) 1 45 53 16 67

SARL
CAPITAL DE 8 064 EUROS - RCS PARIS 428 911 275

MAZARS

SIEGE SOCIAL : 61,RUE HENRI REGNAULT - 92400 COURBEVOIE
TEL : +33 (0) 1 49 97 60 00 - FAX : +33 (0) 1 49 97 60 01

SOCIETE ANONYME D'EXPERTISE COMPTABLE ET DE COMMISSARIAT AUX COMPTES
CAPITAL DE 8 320 000 EUROS - RCS NANTERRE B 784 824 153

BUSINESS & DECISION

Siège social : 153 rue de Courcelles - 75817 Paris Cedex 17
Société anonyme au capital de 551 808,25 €
384 518 114 RCS PARIS

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2011

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2011, sur :

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

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

I - Opinion sur les comptes annuels

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

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

II - Justification des appréciations

Les estimations comptables concourant à la préparation des comptes ont été réalisées dans un contexte de forte volatilité des marchés et de crise financière de la zone Euro dont les conséquences rendent difficile l'appréhension des perspectives économiques à moyen terme. C'est dans ce contexte, décrit en note III de l'annexe aux comptes annuels, qu'en application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce, nous avons procédé à nos propres appréciations et nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- La note 3.1.1 de l'annexe aux comptes annuels expose les règles et méthodes comptables relatives à la valeur d'inventaire des fonds de commerce. Nos travaux ont consisté à apprécier les méthodologies et les hypothèses retenues pour l'estimation des valeurs d'usage des fonds de commerce et à vérifier que la note 4.1.1 de l'annexe aux comptes annuels donne une information appropriée.
- Comme indiqué dans la note 3.3.1 de l'annexe aux comptes annuels, la valeur comptable des titres de participation est ramenée à sa valeur d'usage si celle-ci est inférieure à sa valeur d'acquisition. Dans le cadre de notre appréciation des estimations

significatives retenues pour l'arrêté des comptes, nous avons revu les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent les valeurs d'usage, le cas échéant, nous avons vérifié le calcul des dépréciations et nous avons vérifié que la note 4.1.3 de l'annexe aux comptes annuels donne une information appropriée.

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

III - Vérifications et informations spécifiques

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

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

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 à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Fait à Courbevoie et Paris, le 27 avril 2012

Les commissaires aux comptes

MAZARS

Jean-Luc BARLET

COPERNIC

Philippe SIXDENIER