



DOCUMENT DE REFERENCE 2011

SOMMAIRE GENERAL

PRESENTATION DU GROUPE BUSINESS & DECISION	page 3
COMPTES CONSOLIDES 2011	page 8
COMPTES ANNUELS 2011	page 36
CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES	page 52
GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	page 56
CONTROLE INTERNE	page 63
RAPPORT DE GESTION	page 67
ASSEMBLEE GENERALE DES ACTIONNAIRES	page 82
RENSEIGNEMENTS GENERAUX - GROUPE ET CAPITAL -	page 89
ATTESTATION DU RESPONSABLE	page 96
RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	page 99
TABLE DE CONCORDANCE	page 108



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 6 juin 2012, sous le numéro D.12-578 conformément à l'article 212-13 dans son Règlement Général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des Marchés Financiers.

Ce document de référence a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité des signataires.

Les informations financières historiques vérifiées pour les trois derniers exercices ainsi que les rapports d'audit figurent dans les documents de références précédemment établis par la société et disponibles sur le site de l'AMF sous les n° d'enregistrement suivants :

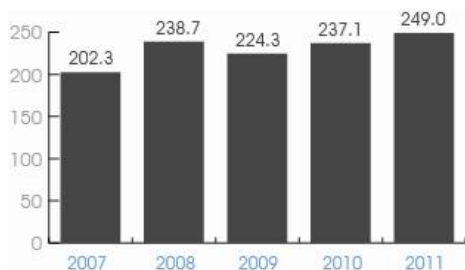
- document de référence 2010 sous le numéro D.11-0511 en date du 25 mai 2010,
- document de référence 2009 sous le numéro D.10-0389 en date du 30 avril 2010,
- document de référence 2008 sous le numéro D.09-0384 en date du 30 avril 2009,



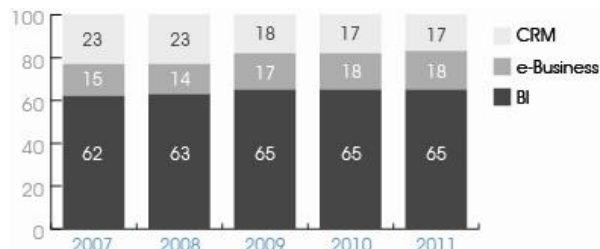
PRESENTATION DU GROUPE

Chiffres-clés

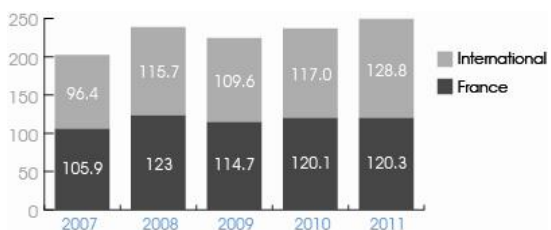
Chiffre d'affaires consolidé (en M€)



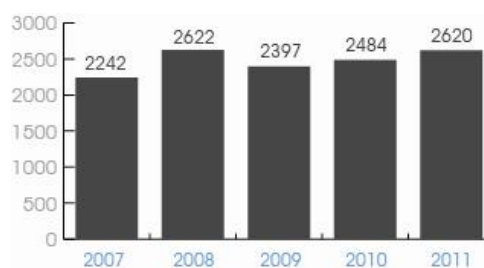
Répartition du chiffre d'affaires consolidé par activité (en %)



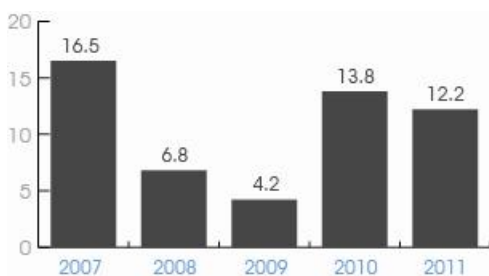
Chiffre d'affaires France/international (en M€)



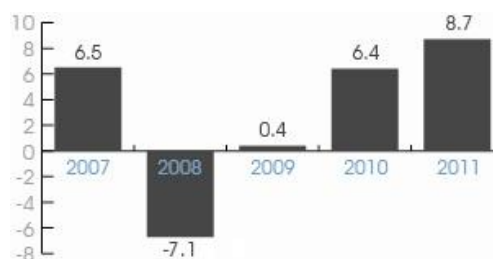
Effectif consolidé au 31 décembre



Résultat opérationnel (en M€)



Résultat net part du Groupe (en M€)



Résumé de l'activité en 2011

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 %.

La Business Intelligence représente une part stable de 65 % du chiffre d'affaires annuel du Groupe et enregistre une croissance de 4,8 % par rapport à l'année 2010. Le chiffre d'affaires du CRM représente 17 % du chiffre d'affaires du Groupe et affiche une croissance de 3,5 %. L'activité e-Business, avec 18 % du chiffre d'affaires total du Groupe, présente une croissance de 7,3 % de son chiffre d'affaires par rapport à l'exercice précédent.

La progression de notre activité commerciale repose sur la confiance accordée par nos clients et nous engage dans la poursuite de notre politique de développement dans plusieurs axes majeurs ancrés dans notre histoire : la spécialisation dans nos métiers, l'innovation dans nos approches, l'industrialisation et le packaging de nos offres, ainsi que le renforcement de nos partenariats avec des acteurs ciblés. Le plan de recrutement s'est parallèlement poursuivi pour accompagner notre croissance. Le résultat opérationnel s'élève à 12,2 M€. Cette légère baisse est la conséquence d'éléments non récurrents dont des investissements dans des pays n'ayant pas atteint la taille critique, l'allocation de ressources exceptionnelles sur deux contrats, ainsi que la dépréciation d'un fonds de commerce.

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.

A noter également qu'aux Etats-Unis, la rentabilité opérationnelle a été retrouvée. En 2011, l'activité affiche un résultat positif de 0,1 M€ contre une perte de 1,9 M€ en 2010.

L'activité commerciale a été soutenue tout au long de l'année, malgré un contexte plus tendu et plus difficile au 4e trimestre. Les plus fortes rentabilités sont constatées dans les agences régionales en France et au Benelux.

Le Datacenter « green » ou « éco-responsable », a été officiellement inauguré et mis en exploitation en avril 2011 avec ses premiers clients. Le projet prévoit la continuation de son développement et l'accroissement de ses capacités dans les prochaines années.

Les équipes nationales sont dotées d'un nouvel outil de pilotage de leurs activités. L'ERP (nouvel outil de gestion des temps et activités) a été développé et mis en œuvre en 2011 et est entré en exploitation en janvier 2012.

Le programme de simplification de l'organigramme juridique a été poursuivi en 2011. En fin d'année, le Groupe dénombre 9 filiales en France et 21 filiales étrangères pour les 18 pays d'implantation.

Les capitaux propres des principales filiales internationales ont été renforcés notamment aux Etats-Unis, en Suisse et en Espagne.

Enfin, le Groupe a poursuivi l'optimisation de ses frais bancaires par la renégociation avec les partenaires financiers.

Evénement postérieur à la clôture

Business & Decision a finalisé la cession de sa filiale britannique Business & Decision Limited, détenue à 100 %, à Sopra Group le 27 février 2012, avec une date d'effet au 29 février 2012. Cette opération permet à Business & Decision d'atteindre un double objectif. Tout d'abord, le désendettement significatif (l'endettement financier net a été divisé par deux). Le « gearing », à 59% à fin décembre 2011, est ainsi mécaniquement réduit de moitié. Ensuite, l'allocation de ressources nécessaires au développement d'offres à forte valeur ajoutée, notamment des progiciels métier. Business & Decision maintient 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 sur un marché en phase de démarrage et à fort potentiel.

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€

Pour l'exercice 2011, la contribution de l'activité cédée au CA du Groupe a été de 25,6 M€.

Evolutions récentes

Pour le premier trimestre 2012, le chiffre d'affaires consolidé est de 60,8 M€. A taux de change, périmètre et méthode de comptabilisation constants, le chiffre d'affaires du Groupe est en légère baisse de 1,4 %.

Patrick Bensabat, Président-Directeur général de Business & Decision, déclare : « Ce premier trimestre 2012 est marqué par les difficultés rencontrées dans les secteurs de la banque et de l'automobile. Par ailleurs, le franc suisse se situe à un niveau élevé et pénalise en conséquence notre activité dans ce pays. En termes d'actions, nous avons renforcé notre gouvernance et le management, adapté et élargi nos partenariats, et intensifié le suivi de nos opérations afin d'être encore plus réactifs. »

Business & Decision réalise un chiffre d'affaires de 31,4 M€ en France et enregistre un recul limité à 1,4 % par rapport au premier trimestre 2011.

A l'international, le chiffre d'affaires s'élève à 29,7 M€, en recul de 1,5 %, à taux de change, périmètre et méthode de comptabilisation constants.

La principale filiale britannique a été cédée avec effet le 29 février 2012. Les chiffres pro-forma pour 2011 prennent en compte le chiffre d'affaires des deux premiers mois de 2011 de la filiale britannique cédée ainsi que des taux de change et des méthodes de comptabilisation constants. Le chiffre d'affaires de l'activité cédée représente 4,2 M€ pour les deux premiers mois du trimestre.

La Business Intelligence représente une part stable de 65 % du chiffre d'affaires trimestriel du Groupe et enregistre une baisse de 2,1 % par rapport au premier trimestre 2011.

Le chiffre d'affaires du CRM représente 17 % du chiffre d'affaires du Groupe et affiche une croissance de 2,8 % par rapport au premier trimestre 2011.

L'activité e-Business, avec 18 % du chiffre d'affaires total du Groupe, présente un recul de 2,8 % par rapport à la même période l'année précédente.

Perspectives

La performance du premier trimestre 2012 reflète le contexte économique actuel. Pour l'année, le Groupe s'est doté de moyens financiers adéquats afin de mener à bien sa stratégie d'élargissement d'offres et d'accroître ainsi la résistance de ses activités aux effets conjoncturels dans tous ses pays d'implantation.

Le Groupe dispose des ressources financières nécessaires pour aborder le reste de l'année de façon confiante.

Le Groupe dispose des atouts et moyens financiers nécessaires à la poursuite de son développement et au maintien de ses plans d'action d'amélioration de la rentabilité.

Information financière - CALENDRIER PREVISIONNEL DE COMMUNICATION FINANCIERE

- 26 juin 2012 : Assemblée générale des actionnaires pour l'exercice 2011 (à Paris, 17 h 30)
- 31 juillet 2012 : Chiffre d'affaires du 1er semestre 2012 après clôture de la Bourse (17 h 35)
- 30 août 2012 : Résultats semestriels 2012, après clôture de la Bourse (17 h 35)
- 30 août 2012 : Réunion d'analystes et d'investisseurs après la publication des résultats semestriels (17 h 35)
- 30 octobre 2012 : Chiffre d'affaires du 3e trimestre 2012, après clôture de la Bourse (17 h 35)
- 31 janvier 2013 : Chiffre d'affaires annuel de l'exercice 2012, après clôture de la Bourse (17 h 35)

Publications destinées aux actionnaires

Business & Decision s'est engagé auprès des autorités de marché et d'Euronext Paris à respecter leurs recommandations en matière d'information financière. La Société a également obtenu en janvier 2002 le label « Next Economy », qui intègre de nouvelles obligations en matière d'information financière.

Business & Decision édite annuellement un document de référence en français, visé par l'Autorité des marchés financiers (AMF), disponible sur demande au siège de la Société et au format PDF (Acrobat) sur son site Internet (www.group.businessdecision.com). Un rapport annuel est également disponible en anglais sur le même site.

Business & Decision diffuse également des communiqués de presse, en français et en anglais, sur ses résultats financiers (selon le calendrier indiqué ci-dessus), ou sur toute autre information à caractère financier. Ces communiqués sont largement diffusés et sont également repris sur le site Internet du Groupe.

Les informations financières obligatoires sont également publiées au « Bulletin des annonces légales obligatoires ». Business & Decision rencontre régulièrement des analystes financiers, notamment lors des réunions de présentation des résultats semestriels et annuels (réunions SFAF). L'ensemble des éléments financiers (calendrier prévisionnel, historique de la Société, organigramme du Groupe, indicateurs financiers, indicateurs boursiers, documentation financière) est également disponible sur le site Internet de la Société, rubrique « Investors ».

Le présent Document de Référence intègre tous les éléments du rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du Code monétaire et financier ainsi qu'à l'article 222-3 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers et toutes les mentions obligatoires du rapport de gestion du Conseil d'administration à l'Assemblée générale annuelle du 26 juin 2012 prévu aux articles L.225-100 et L.225-100-2 du Code de commerce.

Présentation des activités du Groupe

DES PRESTATIONS A FORTE VALEUR AJOUTEE

Business & Decision est consultant et intégrateur de systèmes international (CIS). Leader de la Business Intelligence (BI) et du CRM, acteur majeur de l'e-Business, de l'Enterprise Information Management (EIM), des Enterprise Solutions ainsi que du Management Consulting, le Groupe contribue à la réussite des projets à forte valeur ajoutée des entreprises. Il est reconnu pour son expertise fonctionnelle et technologique par les plus grands éditeurs de logiciels du marché avec lesquels il a noué des partenariats.

En Business Intelligence, en Customer Relationship Management et en E-business, ses trois grands domaines de spécialisation, Business & Decision propose à ses clients des services étendus pour mener à bien des projets d'envergure. Conseil, intégration de systèmes, outsourcing, hébergement, conduite du changement, centres de services dédiés ou mutualisés : pour chaque client, un dispositif adapté est proposé qui tient compte de ses besoins, de son contexte et de ses spécificités.

LES GRANDS DOMAINES DE SPECIALISATION

Business & Decision est spécialisé dans trois grands domaines : Business Intelligence, Customer Relationship Management et e-business.

BUSINESS INTELLIGENCE

La Business Intelligence et l'Enterprise Performance Management concernent le large domaine de l'informatique décisionnelle et s'adresse à toutes les fonctions décisionnelles d'une entreprise : finance, achat, logistique, production, RH, vente ou marketing. L'objectif final est de permettre aux clients de piloter l'entreprise en zone de turbulence économique. Depuis 2008, Business & Decision fait partie des 14 acteurs mondiaux de référence retenus par le Gartner dans son Quadrant Magique BI. La Business Intelligence représente 65 % de l'activité du Groupe.

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Avec sa double expertise outils et métiers en Customer Relationship Management (ou Gestion de la relation clients), Business & Decision aide les entreprises à maîtriser leurs données concernant leurs clients (CRM Analytique) et à industrialiser les processus qui exploitent ces données (CRM opérationnel). Le CRM, au cœur du système d'information, permet d'aborder un large périmètre de besoins tels que la fidélisation des clients, la segmentation et le scoring, la gestion des campagnes marketing multi-canal, la vision à 360° ou encore les centres de contact. En 2010, Business & Decision figure parmi les 14 acteurs européens de référence retenus par le Gartner dans son Quadrant Magique CRM. Le CRM représente 17 % de l'activité du Groupe.

E-BUSINESS

Le e-business s'articule essentiellement autour de deux pôles majeurs : agence Web Interakting et Eolas. Interakting accompagne ses clients dans l'accroissement de leur pouvoir d'attraction dans le monde internet en leur apportant un savoir-faire créatif et une expertise dans les technologies de l'information. Eolas est spécialisé dans les services en ligne managés 24/7 et dans l'hébergement et l'outsourcing d'application, dans les domaines tels que l'e-Commerce, l'e-Administration et l'e-Communication. Le e-Business représente 18 % de l'activité du Groupe.

LES AXES DE DEVELOPPEMENT

Parallèlement à cette stratégie de spécialisation, le Groupe développe deux axes majeurs de développement : les partenariats et l'innovation.

Business & Decision a noué de nombreux partenariats avec les éditeurs généralistes majeurs du marché dont Oracle, IBM, SAS, Microsoft et SAP ainsi qu'avec des éditeurs spécialisés dans des domaines de gestion particuliers.

Pour proposer à ses clients les solutions les plus innovantes et pour leur faire bénéficier des dernières avancées technologiques, Business & Decision est résolument engagé dans l'intégration des évolutions dans ses offres et ses expertises. Quelques exemples de projets ambitieux :

- l'économie numérique au service du développement durable avec le lancement d'un Datacenter éco-responsable en région Rhône-Alpes avec sa filiale Eolas,
- la mobilité et le développement d'application dans les nouveaux environnements technologiques tels que les tablettes ou les téléphones intelligents,
- le Cloud Computing ou l'informatique dans les nuages,
- les réseaux et médias sociaux.



**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		166 462		154 621	
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 (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		
- Aux propriétaires de la société mère	9 496	8 413
- 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	Au 31 / 2/2011			31 / 2/2010		PASSIF	Notes	31 / 2/2011	31 / 2/2010
		Brut	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 courant	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
Élimination 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	15 109	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 GENERALE 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	18 136	5 015
Valeurs mobilières	18 548	6 252
Disponibilités		
Concours bancaires	-412	-1 237
Trésorerie de clôture	14 404	18 136
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 CONSOLIDÉS

	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 / 12/09	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 / 12/10	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 / 12/11	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>15</u>
<u>II</u>	<u>FAITS POSTERIEURS A LA CLOTURE DE L'EXERCICE</u>	<u>15</u>
<u>III</u>	<u>PERIMETRE DE CONSOLIDATION</u>	<u>15</u>
<u>IV</u>	<u>PRINCIPES, REGLES ET METHODES COMPTABLES</u>	<u>17</u>
<u>V</u>	<u>NOTES ANNEXES</u>	<u>22</u>
<u>VI</u>	<u>NOTE SUR LES ENGAGEMENTS HORS BILAN</u>	<u>30</u>
<u>VII</u>	<u>AUTRES INFORMATIONS</u>	<u>31</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 B
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 Hamagshirim 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 Zerktouni 2ème étage N°
22
Casablanca - Maroc

BD Mauritius
5^{ème} 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 LUXEMBOURG
4, rue d'orange
2267 LUXEMBOURG

BD Lausanne
Avenue de Montchoisi 35
CH- 1006 Lausanne
SUISSE

BD Pologne
ul. Rolna 195
02-729 Warszawa
POLAND

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

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

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

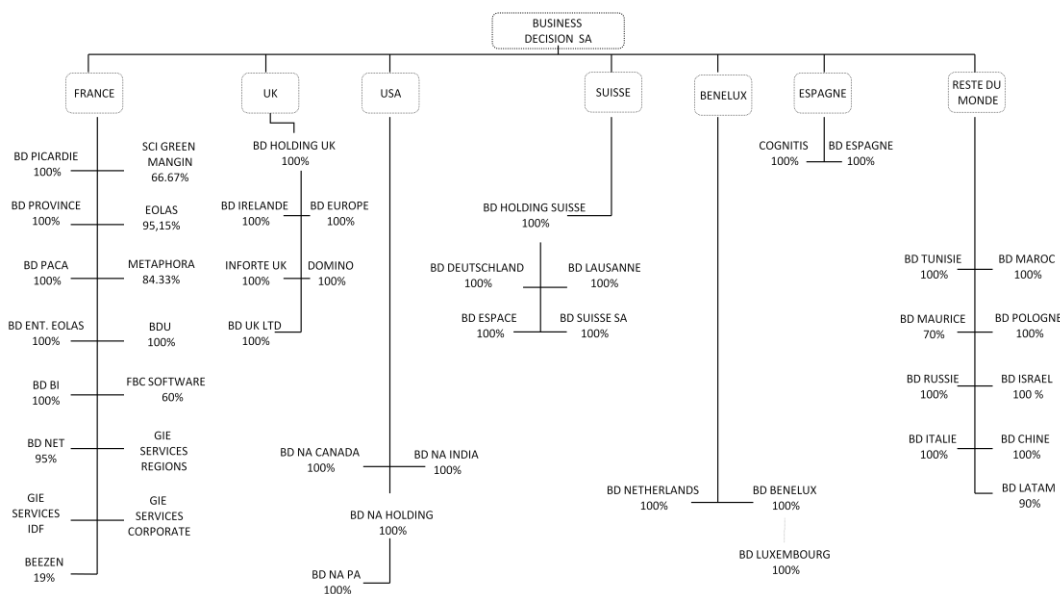
COGNITIS SYSTEM IBERICA
Calle Principe de Vergara
112 MADRID
ESPANA

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

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

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

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 - Etats 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 :

- à 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,
- à 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,
- à 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 (progiciels 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 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-R03 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 / 12 / 2011	31 / 12 / 2010
Salaires et charges sociales	166 179	155 122
Participations des salariés	135	610
Provisions Retraite	148	-1 111
Total charges de personnel	166 462	154 621

(2) Dotations aux amortissements et provisions

en k€	31 / 12 / 2011	31 / 12 / 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 goodwill	-	530
Pertes sur abandon de la filiale BD Roumanie	-	379
Restructurations	-	506
Frais de réorganisation	-	668
Total	-	1 552

NOTE 4 : RESULTAT FINANCIER

En K€	31 / 12 / 2011	31 / 12 / 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	-3 065

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 %.

	Taux 34,33%	Année 2011		Année 2010	
		Base	Impôt	Base	Impôt
Charge d'impôt théorique		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	Dotations	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	4131			-102		4029
BD NA PA (y compris INFORTE US)	1561			37		1598
TOTAL	7455	0	-65	530	0	7920

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	Acquisition	Diminution	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	27791	-216	119	6371	6093	27970	13154	14817	13927

* 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	1 22		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				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	19%	NA	152				152	0
B&D Alliance	EPTICA	14%	NA	22				22	22
BD	FROGCAST	19%	NA	2				2	2
BD	VOCALCOM	10%	NA	123			123	0	0
BD	Feedback & Co	19%	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 *	19%	NA	55				55	55
BD	Beezik	19%	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
Charges constatées d'avance	1 999	1 609
Créances sociales et fiscales	1 339	1 512
Créances diverses	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

Echéances	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 / 12 / 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	104	5		104
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 / 12 / 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 destinés 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 Israël 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
- Cession des créances professionnelles suivantes :

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 Clauses de complément de prix sur les acquisitions et participations

Néant

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								
<i>Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés</i>	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%
<i>Autres diligences et prestations directement liées à la mission du commissaire aux comptes</i>	9		3%		6	0	5%	0%
Emetteur	9		3%		6		5%	
Filiales intégrées globalement								
<i>Sous-total Audit</i>	347	0	100%	0	120	118,75	100%	100%
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>	0	0	0%	0	0	0	0%	0%
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

(En milliers d'euros)	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
Paielement 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	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
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 MT contractés 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	116 965	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	19 122	1 248	5 112		168 347
Résultat opérationnel courant	10 821	-244	2 530	130	1 351	127	77	-933	-257	13 562
	8,55%	-1,16%	9,20%	2,42%	4,04%	0,34%	4,79%	-12,85%		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	-257	12 234
								Résultat financier		-1 084
								Charge d'impôt		2 459
								Résultat net après impôt		8 600
								Mise en équivalence		
								Résultat net après abandon et mise en équivalence		8 600
								- 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	126 046	18 879	23 827	5 003	32 125	32 560	2 648	9 600	-13 573	237 117
Total des charges opérationnelles	116 228	18 612	22 267	5 156	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
	1,028%	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 bilancielles 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 bilancielles 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	1 74 553	1 52 409	45 350	-1 23 357	248 955
Total des charges opérationnelles	1 71 643	1 42 440	46 979	-1 23 060	238 002
Charges de personnel	58 226	97 408	12 714		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	1 73 558	1 43 352	48 308	-1 281 000	237 118
Total des charges opérationnelles	1 65 929	1 36 511	51 296	-1 28 024	225 712
Charges de personnel	50 827	88 114	15 830	-1 49	154 622
Résultat opérationnel courant	8 182	9 438	-2 218	-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 / 12/2011			COMPTES AU 31 / 12/2010
	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	177 836
Immobilisations en Cours				
Avances Acomptes s/Imm. Corporel.				
IMMOBILISATIONS FINANCIERES				
Participations mises en Equivalence				
Autres Participations	22 068 892	5 606 631	1 6 462 261	27 61 9 381
Créances rattachées à des Participations	35 71 9 543		35 71 9 543	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 51 3
CREANCES				
Clients et Comptes Rattachés	1 4 797 493	2 921 000	11 876 493	1 0 979 986
Autres Créances	1 2 402 626	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 69 100		1 69 100	1 49 131
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		9 924
Provisions Réglementées		
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			
Reprises s/ Amts et Provisions, Transfert de Charges		315 423	121 168
Autres Produits (port sur ventes)			15
	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	21 827
Salaires et Traitements		58 056	
Charges Sociales		727 150	654 703
Dotations Amts s/ Immobilisations		1 544 449	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	915 376
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	917 241
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

I	FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE	41
II	FAITS POSTERIEURS A LA CLOTURE DE L'EXERCICE	41
III	PRINCIPES, REGLES ET METHODES COMPTABLES	41
IV	COMPLEMENTS D'INFORMATIONS RELATIFS A L'ACTIF DU BILAN	43
V	COMPLEMENTS D'INFORMATIONS RELATIFS AU PASSIF DU BILAN	45
VI	NOTES SUR LE COMPTE DE RESULTAT	47
VII	NOTE SUR LES ENGAGEMENTS HORS BILAN	48
VIII	AUTRES INFORMATIONS	49

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 annuels 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 annuels sont en euros et 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 / 12 / 11	Amort. 31 / 12 / 11	Net 31 / 12 / 11	Net 31 / 12 / 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 / 12 / 11	Amort. 31 / 12 / 11	Net 31 / 12 / 11	Net 31 / 12 / 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		416 998	416 998	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 / 12 / 11	Prov. 31 / 12 / 11	Net 31 / 12 / 11
Titres participation	32 448 011	2 591		3 717 618	6 664 093		22 068 892	3 316 631	18 752 261
Créances rattachées	29 783 044	7 060 304			1 718 260	594 455	35 719 543	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 / 12 / 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 / 12 / 11	Valeur boursière au 31 / 12 / 11
736	0	0	736	3 157

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		11 0000			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	154 448	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	1 78 541	1 42 336
Clients factures à établir	50 957	11 2 500
TVA sur factures à recevoir	1 27 584	29 836

IV.5 Détail des charges constatées d'avance

	2011	2010
Détail des charges constatées d'avance	1 69 100	1 49 131
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 1 00	300 500
C/C BD Holding Suisse	1 358 71 0	1 234 082
Total Ecart de conversion passif	1 858 51 4	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	Dotations	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	-197 065	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	1 9 471 360	1 9 471 360
Concours bancaires courants	1 2 075 974	1 2 030 944
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'interest 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
Dettes 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 :

Dettes Financière Nette Consolidée = Dette financière Consolidée - Trésorerie

Dettes 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 / 2/11	A un an au plus (31 / 2/11)	A plus d'un an (31 / 2/11)	Montant brut 31 / 2/2010
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	1 467 099	1 467 099		540 809
Clients créditeurs	22 783	22 783		222 257
Taxe sur la valeur ajoutée	904 927	904 927		81 069
Autres impôts taxes & assimilés	34 086	34 086		139 849
Dépôts et cautionnements reçus Groupe et associés	59 379		59 379	37 500
	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
Dettes financières	1 958 679	1 668 667
- Intérêts courus sur découverts bancaires	1 365 000	1 293 367
- Dépôts et cautionnements reçus	59 379	37 500
Fournisseurs factures non parvenues	878 522	290 386
Dettes fiscales et sociales	34 086	139 849
<i>Dont:</i>		
- Formation continue		10 395
- Taxe professionnelle/CET		14 764
- Organique	30 444	53 353
- Taxe d'apprentissage		4 862
- Effort Construction		50 929
- TVTS	3 642	2 913
- ADESATT		1 28
- 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 de 471.606€ correspond à la neutralisation des frais de développement engagés dans le cadre de la mise en place du nouveau progiciel de gestion POWER 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 / 2/2011	31 / 2/2010
Revenus sur créances rattachées	1 264 649	1 473 159
Produits nets cessions VMP		
Boni de confusion	952 074	91 553 76
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	1 400 000	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	7 47 429	453 035
Reprise Amortissements dérogatoires	9 924	1 0 000
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	70 158	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		1 82 295
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

POSTES DU BILAN	IMMOBILISATIONS EN CREDIT-BAIL				ENGAGEMENTS DE CREDIT-BAIL							PRIX D'ACHAT RESIDUEL (3)
	COUT D'ENTREE (1)	DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS		VALEUR NETTE	REDEVANCES PAYEES		REDEVANCES RESTANT A PAYER					
		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.												
Autres immob. Corporelles et incorporelles	5 661 735	755 583	3 795 318	1 856 417	1 100 997	5 196 056	461 958	466 926		928 884	0	
Immob. en cours												
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 :
 - 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 (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 :

- 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.
- 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 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 / 12 / 2011	31 / 12 / 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	1 7 471	5 824
Total	1 7 471	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	1 42 053	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 filiale									
		(Code de commerce R 23-37-2)									
Informations financières	Capital	Reverses et report à nouveau après affectation des résultats	Quote-Part du capital détenue (en pourcentage)	Valeur comptable des titres détenus en €		Avances consenties par la mère	Cautionneté avec données par la société	Chiffre d'affaires net du dernier exercice écoulé	Résultat financier ou perte du dernier exercice (en €)	Dividendes des encaisses	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%	318 856	318 856			9 762 510			294 869
FEEDBACK & CO	1990 599	-1406 622	60,00%	124 820	124 820			2 050 203			-317 294
BDU	16 625	197 368	99,91%	616 763	616 763			14 919 215			-195 924
BD Espana	60 200	-459 238	100,00%	60 200	60 200			1302 700			35 1075
BD Benelux	221300	3 572 264	100,00%	6 891204	6 891204			27 727 988			483 977
BD Netherlands	81000	-235 706	100,00%	81 000	81 000			3 757 217			-140 595
BD UK Holding (GBP)	4 045 218	-685 905	100,00%	6 173 476	6 173 476			0			-106 417
BD PROVINCE	50 000	950 960	100,00%	50 000	50 000			35 757 651			1949 690
BD BI	50 000	2 116 579	100,00%	50 000	50 000			63 727 058			-177 299
COGNITIS	2 18 150	-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	17 868	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	6 550 133	100,00%	509 924	509 924			52 626 976			41 000
BD MAROC (Dirham)	300 000	-11522 531	100,00%	27 273	0			5 134 599			820 244
BD ISRAEL (Shekels)	100	-3 555 074	100,00%	8	0			6 669 640			4 857 133
BD MAURITIUS (MUR)	100 000	20 661829	70,00%	1621	1621			24 962 554			-811032
BD HOLDING SUISSE (CHF)	100 000	-2 373 677	100,00%	60 909	60 909			1772 645			1924 349
BD NA HOLDING US	7 764 016	0	100%	2 716 047	0			0			-10 901016
BD Tunisie en Dinars	63 000	819 008	100%	88 337	88 337			6 201112			-1160 374
BD CHINE (en RMB)	1047 450	44 461	100%	93 324	93 324			1393 774			-1573 890
SCIM ANGIN	450 000	76 930	66,67%	300 000	300 000			212 500			-8 885
BD PICARDE	50 000	23 286	100%	50 000	50 000			1478 825			76 354
EGLAS ENTREPRISE	50 000	0	100%	50 000	50 000						
BD POLOGNE (RMB)	200 000	70168	100%	50 000	50 000			1599 194			61338
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 consenties par la sse 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 exercices	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%	100	100			170 347	1642		



CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES 2011

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES

I. CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS AUTORISES AU COURS DE L'EXERCICE ECOULE

CONVENTION AVEC LA SARL B&D BI

Administrateur concerné : Monsieur Patrick BENSABAT, Gérant de la SARL B&D BI.

Nature et objet Location gérance de fonds de commerce consentie à la SARL B&D BI, de 3 % du chiffre d'affaires hors taxes, couvrant la période du 1 janvier au 31 décembre 2011, autorisée par notre conseil d'administration le 2 janvier 2011.

Montant Le montant de la redevance comptabilisé en produit s'établit à 1.846.331 €.

CONVENTION AVEC LA SARL B&D PROVINCES

Administrateur concerné Monsieur Patrick BENSABAT, Gérant de la SARL B&D PROVINCES.

Nature et objet Location gérance de fonds de commerce consentie à la SARL B&D PROVINCES, de 3% du chiffre d'affaires hors taxes, couvrant la période du 1er avril au 31 décembre 2011, autorisée par notre conseil d'administration le 2 janvier 2011.

Montant Le montant de la redevance comptabilisé en produit s'établit à 994 639€.

CONVENTION AVEC BD NA HOLDING

Administrateur concerné : Aucun administrateur concerné, liens de capitaux avec Business & Decision SA

Nature et objet Abandon par BD SA de créances au profit sa filiale BD NA HOLDING, afin de lui permettre de remédier aux difficultés financières de sa filiale et de maintenir la présence de Business & Decision dans le pays d'implantation de sa filiale, autorisée par notre conseil d'administration en date du 22 décembre 2011. Cet abandon est assorti d'une clause de retour à meilleure fortune dont l'effet est limité à 5 années.

Montant Le montant de la créance : 2.877.437 €.

CONVENTION AVEC BD HOLDING SUISSE

Administrateur concerné : Monsieur Patrick Bensabat, administrateur de cette filiale

Nature et objet Abandon par BD SA de créances au profit de sa filiale BD HOLDING SUISSE, afin de lui permettre de remédier aux difficultés financière de sa filiale et de maintenir la présence de Business & Decision dans le pays d'implantation de sa filiale, autorisée par notre conseil d'administration en date du 22 décembre 2011. Cet abandon est assorti d'une clause de retour à meilleure fortune dont l'effet est limité à 5 années.

Montant Le montant de la créance : 1 806 795 €

CONVENTION AVEC BD S.A.U ESPAGNE

Administrateur concerné Monsieur Patrick Bensabat, Président de cette filiale.

Nature et objet Abandon par BD SA de créances au profit de sa filiale BD S.A.U. ESPAGNE, afin de lui permettre de remédier aux difficultés financières de sa filiale et de maintenir la présence de Business & Decision dans le pays d'implantation de sa filiale, autorisée par notre conseil d'administration en date du 22 décembre 2011. Cet abandon est assorti d'une clause de retour à meilleure fortune dont l'effet est limité à 5 années.

Montant Le montant de la créance : 300 000 €

CONVENTION AVEC BD ISRAEL LTD

Administrateur concerné : aucun, mais liens de capitaux avec Business & Decision SA

Nature et objet Abandon par BD SA de créances au profit de sa filiale BD ISRAEL, afin de lui permettre de remédier aux difficultés financières de sa filiale et de maintenir la présence de Business & Decision dans le pays d'implantation de sa filiale, autorisée par notre conseil d'administration en date du 22 décembre 2011. Cet abandon est suspendu à la cession par Business & Decision d'une participation dans BD Israël LTD au profit de Monsieur Mickael Bensabat.

Montant Le montant de la créance: 1 271 994 €

CONVENTION AVEC BD COGNITIS SYSTEM IBERICA

Administrateur concerné : Monsieur Patrick BENSABAT, Président de cette filiale

Nature et objet : Abandon par BD SA de créances au profit de sa filiale BD COGNITIS SYSTEM IBERICA, afin de lui permettre de remédier aux difficultés financières de sa filiale et de maintenir la présence de Business & Decision dans le pays d'implantation de sa filiale, autorisée par notre conseil d'administration en date du 22 décembre 2011. Cet abandon est assorti d'une clause de retour à meilleure fortune dont l'effet est limité à 5 années.

Montant : Le montant de la créance : 620 000 €

CONVENTION AVEC LA SARL B&D NET

Administrateur concerné : Monsieur Christophe Dumoulin, Gérant de la SARL B&D Net.

Nature et objet : Location gérance de fonds de commerce consentie le 1^{er} avril 2009 à la SARL B&D Net, à 3% du chiffre d'affaires hors taxes. Cette opération a été initialement autorisée par notre Conseil d'administration le 9 mars 2009 et sa reconduction autorisée par notre Conseil d'administration le 2 janvier 2011.

Montant : Le montant de la redevance comptabilisé en produit s'établit à 268.661 €

CONVENTION AVEC LA SARL B&D PACA

Administrateur concerné : Monsieur Patrick BENSABAT, Gérant de la SARL B&D PACA.

Nature et objet : Location gérance de fonds de commerce consentie à la SARL B&D PACA le 1^{er} janvier 2010, à 3% du chiffre d'affaires hors taxes. Cette opération a été initialement autorisée par notre Conseil d'administration le 12 janvier 2010 et sa reconduction autorisée par notre Conseil d'administration le 2 janvier 2011.

Montant : Le montant de la redevance comptabilisé en produit s'établit à 75.048 €.

II. CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS APPROUVES AU COURS D'EXERCICES ANTERIEURS DONT L'EXECUTION S'EST POURSUIVIE AU COURS DE L'EXERCICE ECOULE

CONVENTION AVEC LA SCI REDMOUNT

Administrateur concerné : Monsieur Patrick BENSABAT, associé de la SCI Redmount.

Nature et objet : Bail d'habitation consenti le 1^{er} janvier 2006 par la SCI REDMOUNT à BD SA pour l'hébergement ponctuel des salariés du Groupe dans le cadre de leurs missions. Cette opération a été autorisée par notre Conseil d'administration le 1^{er} janvier 2006.

Montant : Le Montant du loyer annuel : 27.777 € auquel s'ajoutent les charges locatives d'un montant annuel : 2.400 €. Dépôt de garantie : 6.944 €

CONVENTION AVEC LA SCI MYPLATINE

Administrateur concerné : Monsieur Patrick BENSABAT, associé de la SCI MYPLATINE.

Nature et objet : Bail d'habitation consenti le 1^{er} janvier 2006 par la SCI MYPLATINE à BD SA pour l'hébergement ponctuel des salariés du Groupe dans le cadre de leurs missions. Cette opération a été autorisée par notre Conseil d'administration le 1^{er} janvier 2006.

Montant : Le Montant du loyer annuel : 23.640 € auquel s'ajoutent les charges locatives d'un montant annuel : 4.000 €. Dépôt de garantie : 5.910 €

CONVENTION AVEC LA SCI LIVATO

Administrateur concerné : Monsieur Patrick BENSABAT, associé de la SCI LIVATO.
Monsieur Christophe DUMOULIN, associé de la SCI LIVATO.

Nature et objet : Bail commercial consenti le 1^{er} juillet 2008 par la SCI LIVATO à BD SA les locaux sis 69006 LYON, 45, quai Charles de Gaulle. Cette opération a été autorisée par notre Conseil d'administration le 30 juin 2008.

Montant : Le Montant du loyer annuel : 98.700 € auquel s'ajoutent les charges locatives d'un montant annuel : 12 000 €. Dépôt de garantie : 20.945 €

CONVENTION AVEC LA SCI TOVALI

Administrateur concerné : Monsieur Patrick BENSABAT, associé de la SCI TOVALI.
Madame Tova RABINOVITSJ, associé de la SCI TOVALI.

Nature et objet Bail commercial consenti le 16 avril 2008 par la SCI TOVALI à BD SA les bureaux sis 92120 Montrouge, 19, avenue Gambetta, dont la surface louée à été réduite à compter du 1^{er} juillet 2009. Cette opération a été autorisée par notre Conseil d'administration le 2 avril 2008.

Montant Le Montant du loyer annuel : 122.759 € auquel s'ajoutent les charges locatives d'un montant annuel : 32.960 €.

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

CONSEIL D'ADMINISTRATION (COMPOSITION AU 31 DÉCEMBRE 2011)

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Le Conseil d'administration est composé des administrateurs suivants :

- M. Patrick BENSABAT, Président Directeur Général,
- M. Christophe DUMOULIN, Directeur Général Délégué et Administrateur,
- Mme 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 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.

Ce Conseil ne comprend pas d'administrateur indépendant (au sens du « rapport Viénot » : « *n'entretenant aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son Groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement* »), ni d'administrateur élu par les salariés, ou de censeur. Voir également : Rapport spécial du Président Directeur Général à l'Assemblée générale sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et sur le contrôle interne.

En matière d'intervention sur les opérations sur titres de la société, les administrateurs et les principaux dirigeants sont tenus de respecter le droit boursier en vigueur.

Les modalités relatives à la participation des actionnaires aux Assemblées Générales sont détaillées dans la partie "Assemblée générale" du Document de Référence. Les dispositions afférentes aux modalités de participation des actionnaires aux Assemblées Générales et à leurs droits de vote sont précisées dans la partie "Clauses statutaires particulières" du Document de Référence et dans les statuts (articles 11 et 19).

Les informations prévues par l'article L. 225-100-3 du Code de commerce sont publiées dans le Document de Référence, sous les parties "Composition et fonctionnement des organes d'administration et de Direction" et "Renseignements généraux".

MANDATS EXERCES PAR LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Patrick Bensabat

	2007		2008		2009		2010		2011	
	Société	Mandat	Société	mandat	Société	Mandat	Société	Mandat	Société	Mandat
1	Business & Décision SA	Président-Directeur Général	Business & Décision SA	Président-Directeur Général	Business & Décision SA	Président-Directeur Général	Business & Décision SA	Président Directeur Général	Business & Décision SA	Président Directeur Général
2	Business & Decision Participations	Président-Directeur Général	Business & Decision Participations	Président-Directeur Général	Business & Decision Participations	Président-Directeur Général				
3	Business & Decision university	Président	Business & Decision university	Président	Business & Decision university	Président	Business & Decision University	Président	Business & Decision University	Président
4	Business & Decision Alliance SARL	Gérant	Business & Decision Alliance SARL	Gérant	Business & Decision Alliance SARL	Gérant				
5	Conversoft	Président	Conversoft	Président	Conversoft	Président				
6	IPI	Gérant								
7	Business & Decision Espagne	Président	Business & Decision Espagne	Président	Business & Decision Espagne	Président	Business & Decision Espagne	Président	Business & Decision Espagne	Président
8	Business & Decision AG Suisse	Administrateur	Business & Decision AG Suisse	Administrateur	Business & Decision AG Suisse	Administrateur	Business & Decision AG Suisse	Administrateur	Business & Decision AG Suisse	Administrateur

9	Business & Decision Netherlands	Président du conseil d'administration	Business & Decision Netherlands	Président du conseil d'administration	Business & Decision Netherlands	Président du conseil d'administration	Business & Decision Netherlands	Président du conseil d'administration	Business & Decision Netherlands	Président du conseil d'administration
10	Business & Decision IT	President	Business & Decision IT	President	Business & Decision IT	Président	Business & Decision IT	Président	Business & Decision IT	Président
11	Darea SAS	Président								
12	Business & Decision Financial services SARL	Gérant	Business & Decision Financial services SARL	Gérant	Business & Decision Financial services SARL	Gérant				
13	Business & Decision LTD	Executive Director	Business & Decision LTD	Executive Director	Business & Decision LTD	Executive Director	Business & Decision LTD	Executive Director	Business & Decision LTD	Executive Director
14	Business & Decision UK LTD	Executive Director	Business & Decision UK LTD	Executive Director	Business & Decision UK LTD	Executive Director	Business & Decision UK LTD	Executive Director	Business & Decision UK LTD	Executive Director
15	CD management	Gérant	CD management	Gérant	CD management	Gérant	CD management	Gérant	CD management	Gérant
16	Lenton LTD	Executive Director	Lenton LTD	Executive Director	Lenton LTD	Executive Director				
17	Business & Decision Benelux	Président du CA et administrateur délégué	Business & Decision Benelux	Président du CA et administrateur délégué	Business & Decision Benelux	Président du CA et administrateur délégué	Business & Decision Benelux	Président du CA et administrateur délégué	Business & Decision Benelux	Président du CA et administrateur délégué
18	Business & Decision Ingenierie	Président	Business & Decision Ingenierie	Président	Business & Decision Ingenierie	Président	Business & Decision Ingenierie	Président	Business & Decision Ingenierie	Président
19	Business & Decision BI1	Gérant	Business & Decision BI1	Gérant	Business & Decision Lille	Gérant	Business & Decision Picardie	Gérant	Business & Decision Picardie	Gérant
20	Business & Decision Bi 2	Gérant	Business & Decision Bi 2	Gérant	Business & Decision Bi	Gérant	Business & Decision Bi	Gérant	Business & Decision Bi	Gérant
21	Business & Decision Bi 3	Gérant	Business & Decision Bi 3	Gérant	Business & Decision CRM	Gérant	Business & Decision CRM	Gérant	Business & Decision CRM	Gérant
22	Business & Decision BI4	Gérant	Business & Decision BI4	Gérant						
23	Business & Decision Rhone Alpes	Gérant	Business & Decision Rhone Alpes	Gérant	Business & Decision Rhone Alpes	Gérant	Business & Decision Rhone Alpes	Gérant		
24	Business & Decision Sud	Gérant	Business & Decision Sud	Gérant	Business & Decision Sud	Gérant				
25	Metaphora	Président Directeur Général	Metaphora	Président Directeur Général	Metaphora	Président Directeur Général	Metaphora	Président Directeur Général	Metaphora	Président Directeur Général
26	Viatch	Président	Viatch	Président	Viatch	Président				
27	B Winner Consulting	Président								
28	Wel Network	Gérant								
29	Business & Decision erp	Gérant	Business & Decision erp	Gérant						
30	Business & Decision Management	Gérant	Business & Decision Management	Gérant	Business & Decision Management	Gérant				
31	Infineo SAS	Président	Infineo SAS	Président						
32	System	Gérant	System	Gérant	Business & Decision Conseil	Gérant				
33	Elliance Conseil Sarl	Gérant	Elliance Conseil Sarl	Gérant	Business & Decision Picardie	Gérant	Business & Decision Picardie	Gérant		
34	Cognitis Iberica	Président	Cognitis Iberica	Président	Cognitis Iberica	Président	Cognitis Iberica	Président	Cognitis Iberica	Président
35	Domino	Director	Domino	Director	Domino	Director	Domino	Director		
36	Business & Decision europ	Director	Business & Decision europ	Director	Business & Decision europ	Director	Business & Decision europ	Director		
37	Oursi Services	Gérant	Oursi Services	Gérant	Business & Decision Paca	Gérant	Business & Decision Paca	Gérant	Business & Decision Paca	Gérant
38	L2k consulting	Gérant	L2k consulting	Gérant	Business & Decision Services Regions	Administrateur	Business & Decision Services Regions	Administrateur	Business & Decision Services Regions	Administrateur

39	B3B Consulting	Gérant	B3B Consulting	Gérant	Business & Decision services IDF	Administrateur unique	Business & Decision services IDF	Administrateur unique	Business & Decision services IDF	Administrateur
40	Exens	Président	Exens	Président	Exens	Président	Exens	Président		
41	Business & Decision Conseil	Gérant	Business & Decision Conseil	Gérant	Business & Decision Consulting	Gérant	Business & Decision Consulting	Gérant	Business & Decision Consulting	Gérant
42	Panames	Gérant	Panames	Gérant	Panames	Gérant	Panames	Gérant	Panames	Gérant
43	Business & Decision interactive eolas	Gérant	Business & Decision interactive eolas	Gérant	Business & Decision interactive eolas	Gérant	Business & Decision interactive eolas	Gérant	Business & Decision interactive eolas	Gérant
44	Business & Decision Maroc	Gérant	Business & Decision Maroc	Gérant	Business & Decision Maroc	Gérant	Business & Decision Maroc	Gérant	Business & Decision Maroc	Gérant
45			Business & Decision Rhône	Gérant	Business & Decision Entreprises Eolas	Gérant	Business & Decision Entreprises Eolas	Gérant	Business & Decision Entreprises Eolas	Gérant
46							GIE Corporate Services	Administrateur	GIE Corporate Services	Administrateur

Christophe Dumoulin

	2007		2008		2009		2010		2011	
	Société	Mandat	Société	Mandat	Société	Mandat	Société	Mandat	Société	Mandat
1	Business & Decision SA	Administrateur-Directeur Général Délégué	Business & Decision SA	Administrateur-Directeur Général Délégué	Business & Decision SA	Administrateur-Directeur Général Délégué	Business & Decision SA	Administrateur-Directeur Général Délégué	Business & Decision SA	Administrateur-Directeur Général Délégué
2	raleur.com	Gérant	raleur.com	Gérant	raleur.com	Gérant	raleur.com	Gérant	raleur.com	Gérant
3	B&D net sarl	Gérant	B&D net sarl	Gérant	B&D net sarl	Gérant	B&D net sarl	Gérant	B&D net sarl	Gérant
4	Directory Services Sarl	Gérant								
5	Business & Decision Participations SA	Administrateur	Business & Decision Participations SA	Administrateur	Business & Decision Participations SA	Administrateur				
6	Business & Decision Benelux	Administrateur	Business & Decision Benelux	Administrateur	Business & Decision Benelux	Administrateur	Business & Decision Benelux	Administrateur	Business & Decision Benelux	Administrateur
7	PB Management	Gérant	PB Management	Gérant	PB Management	Gérant	PB Management	Gérant	PB Management	Gérant
8	Exens	Administrateur	Exens	Administrateur	Exens	Administrateur	Exens	Administrateur		
9	BZen Management	Gérant	BZen Management	Gérant	BZen Management	Gérant	BZen Management	Gérant	BZen Management	Gérant
10					Sansol & Co	Gérant	Sansol & Co	Gérant	Sansol & Co	Gérant

Michele Bensabat

	2007		2008		2009		2010		2011	
	Société	Mandat	Société	Mandat	Société	Mandat	Société	Mandat	Société	Mandat
1	Business & Decision SA	Administrateur	Business & Decision SA	Administrateur	Business & Decision SA	Administrateur	Business & Decision SA	Administrateur	Business & Decision SA	Administrateur
2	Business & Decision Participations	Administrateur	Business & Decision Participations	Administrateur	Business & Decision Participations	Administrateur				
3	Business & Decision Benelux	Administrateur	Business & Decision Benelux	Administrateur	Business & Decision Benelux	Administrateur	Business & Decision Benelux	Administrateur	Business & Decision Benelux	Administrateur

CONFLITS D'INTERET ET CONFLITS D'INTERET POTENTIELS AU NIVEAU DES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DE LA DIRECTION GENERALE

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'intérêt 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 réglementées 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. Concernant les baux commerciaux conclus en 2008 entre la SCI Livato, la SCI Tovali et Business & Decision, les loyers ont été consentis conformément aux conditions de marché après consultation d'experts immobiliers indépendants.

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

Les mandataires sociaux ne font l'objet d'aucune sanction ou empêchement.

CONTRATS DE SERVICE LIANT LES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION

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

COMITÉ DE DIRECTION (COMPOSITION AU 31 DÉCEMBRE 2011)

Comité exécutif Groupe

Patrick Bensabat, Président-Directeur général

Gad Benchimol, Directeur général, activités Business Intelligence

Fabrice Dumout, Directeur général, activités Paris et Tunisie

Vincent Rivière, Directeur général, Régions France, Suisse et Ile-Maurice

Ada Sekirin, Directrice générale, Benelux, Russie et Pologne

Sylvain Thauvette, Directeur général USA, Canada et Inde.

Emmanuel Parodi, Directeur administratif et financier

Comité exécutif France

Patrick Bensabat, Président-Directeur général

Gad Benchimol, Directeur général, activités Business Intelligence

Fabrice Dumout, Directeur général, activités Paris

Christophe Dumoulin, Directeur général délégué

Vincent Rivière, Directeur général, Régions France, Suisse et Ile-Maurice.

Emmanuel Parodi, Directeur administratif et financier

Frederic Lecan, Directeur Financier France

DIRIGEANTS ET MANDATAIRES SOCIAUX

INTÉRÊT DES DIRIGEANTS

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

	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. Les actionnaires détenant plus de 1/20ème des titres sont : Laurent Bensabat, Business & Decision Ingénierie, Clémentine Bensabat et Gabriel Bensabat.

RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS ET DES PRINCIPAUX 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 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 rémunération exceptionnelle, ni attribution d'options de souscription ou d'options d'achat d'actions aux dirigeants au cours de l'exercice.

REMUNERATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Les rémunérations brutes directes et indirectes et avantages en nature des mandataires sociaux de la société s'établissent comme suit :

(en euros)	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	9 000	8 007
Charges sociales		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 aux mandataires sociaux

(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

(en euros)	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
Christophe Dumoulin				
Rémunération fixe	338 994	88 833	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	88 833	335 394	335 394
Michèle Bensabat				
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.

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

RAPPORT SPECIAL DU PDG A L'ASSEMBLEE GENERALE SUR LES CONDITIONS DE PREPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (CONTROLE INTERNE) (ARTICLE L225-37 DU CODE DE COMMERCE)

Nous vous rendons compte, conformément à l'article L.225-37 du Code de commerce, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration, et vous présentons notre rapport sur le contrôle interne.

I. CONDITIONS DE PREPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL

I.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration de BUSINESS & DECISION est composé de trois administrateurs membres : le Président Directeur Général et le Directeur Général Délégué ont un rôle opérationnel dans la société et le Groupe et s'y consacrent à plein temps ; un Administrateur externe, sans rôle opérationnel dans la société ou dans le Groupe, et sans relation d'affaires avec Business & Décision. Actionnaire de Business & Décision, il en a suivi le développement comme administrateur depuis sa nomination en décembre 1997. Le Conseil d'administration est composé de 2 hommes et d'une femme et respecte ainsi le principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein.

I.2 POUVOIRS DU PRESIDENT-DIRECTEUR GENERAL ET DU DIRECTEUR GENERAL DELEGUE DE LA SOCIETE MERE

Les pouvoirs du Président-Directeur Général et du Directeur Général Délégué sont ceux prévus par la loi. Les statuts prévoient cependant que le Conseil d'administration peut les limiter à titre de mesure interne, non opposable aux tiers. Le Conseil d'administration n'a apporté aucune limitation supplémentaire aux pouvoirs du Président-Directeur Général et du Directeur Général Délégué.

I.3 FREQUENCES DES CONSEILS ET FONCTIONNEMENT

Le Conseil d'administration de BUSINESS & DECISION se réunit au moins trois fois dans l'année. L'exercice social est clôturé le 31 décembre et les conseils se tiennent aux périodes suivantes :

Date	Ordre du jour
Début janvier	Détermination des rémunérations des mandataires sociaux pour l'année à venir. Approbation des conventions de Management fees
Mars-Avril	Arrêté des comptes annuels et des comptes consolidés.
Fin août	Arrêté des comptes consolidés semestriels.

Les Commissaires aux comptes sont convoqués aux Conseils d'arrêté des comptes.

Afin d'améliorer la gouvernance de l'entreprise, nous recherchons à mettre en place un comité d'audit. Néanmoins, un certain nombre d'éléments limitent l'impact de l'absence d'un tel comité : la taille, la proximité géographique des filiales parisiennes (situées dans le même immeuble ou dans la même ville pour les principales d'entre elles), l'association au capital des dirigeants dans la majorité des entités qui composent le Groupe, le rôle opérationnel de deux des trois membres du Conseil et leur taux global important de détention du capital. Au-delà de ces trois réunions annuelles, le Conseil se réunit à chaque fois que la situation l'exige (approbation d'opérations de croissance externe, convocation d'une Assemblée Générale Extraordinaire, apports d'actifs, fusion, approbation préalable de conventions réglementées, etc.).

I.4 TRAVAUX DU CONSEIL (ARRETE DES COMPTES)

Les comptes (bilan, compte de résultat et annexe en mode projet) sont préparés par la direction financière du Groupe et font l'objet d'une première validation par les deux administrateurs ayant un rôle opérationnel au niveau de BUSINESS & DECISION. Ces comptes sont ensuite transmis aux Commissaires aux comptes qui démarrent aussitôt leurs travaux de contrôle.

A l'issue des travaux de vérification des Commissaires aux comptes et au plus tard la veille du Conseil d'arrêté des comptes, une réunion de synthèse est organisée avec les Commissaires aux comptes. Ces derniers font part de leurs observations et des éventuels ajustements demandés sur les comptes, le cas échéant. Ces points font l'objet d'une discussion, et en accord avec les Commissaires aux comptes, les comptes sont présentés au Conseil d'administration pour les arrêter, sous la forme adéquate.

I.5 RENFORCEMENT DES REGLES DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Business & Decision s'est attaché sur l'exercice à mettre en place les principes de « bonne gouvernance » en vigueur aujourd'hui.

A ce titre, la direction de l'entreprise s'est structurée avec la mise en place en 2008 d'un comité exécutif au niveau du Groupe et d'un Comité exécutif au niveau de la France qui représente plus de la moitié des revenus de Business & Decision. La stratégie de transparence au niveau de la rémunération des dirigeants s'est poursuivie avec l'adoption en fin d'exercice par le Conseil d'administration des recommandations 2008 de l'AFEP-Medef.

Pour rejoindre les exigences légales qui prévoient la mise en place d'un Comité d'audit depuis septembre 2010, nous prévoyons d'en instaurer un dès que possible qui sera en charge de contrôler l'information financière relative aux risques, composé de trois membres choisis au sein du Conseil d'administration, deux d'entre eux étant indépendants et l'un au moins présentant des compétences en matière d'élaboration et de contrôle des informations comptables et financières.

I.6 REGLES DE DETERMINATION DES REMUNERATIONS ET AVANTAGES ACCORDES AUX MANDATAIRES SOCIAUX

Les rémunérations et avantages en nature consentis au Président-Directeur Général et au Directeur Général Délégué sont déterminés chaque début d'année civile par décision du Conseil d'administration qui fixe :

- un montant forfaitaire correspondant à la rémunération perçue sur l'année civile considérée. Ce montant est divisé par treize et distribué sur douze mois, le solde du treizième mois étant versé par moitié aux mois de juin et décembre de chaque année.
- l'attribution d'un avantage en nature sous forme de l'utilisation d'un véhicule automobile.

Par ailleurs, en cours d'année (généralement en juillet), le Conseil d'administration peut décider d'accorder au Président Directeur Général et au Directeur Général Délégué une prime, en fonction du résultat opérationnel du Groupe.

II. RAPPORT SUR LE CONTROLE INTERNE

II.1 INTRODUCTION - RAPPEL DES OBJECTIFS EN MATIERE DE CONTROLE INTERNE

La prise de risques calculés est un acte volontaire et nécessaire, intrinsèque à toute entreprise. Pour être en mesure de croître avec une assurance raisonnable de sécurité opérationnelle, juridique, financière et comptable, BUSINESS & DECISION a mis en place une gestion des risques s'appuyant sur des procédures, des méthodes et des outils.

L'un des objectifs du système de contrôle interne est de prévenir et maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise et les risques d'erreurs ou de fraudes, en particulier dans les domaines comptables et financiers. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue que ces risques sont totalement éliminés.

Les procédures de gestion des risques, ou de contrôle interne, ont notamment pour objectifs de :

- recenser les risques potentiels et les évaluer (probabilité d'occurrence, impacts), qu'ils soient comptables et financiers ou opérationnels,
- définir et mettre en œuvre des actions de maîtrise et de contrôle de ces risques.

Dans le domaine comptable et financier, les procédures de contrôle les plus importantes (susceptibles d'avoir un impact sur les comptes) visent à maîtriser les processus suivants :

- reconnaissance du chiffre d'affaires (avancement des projets, dépassement et risques de facturation sans commande, notamment),
- engagements hors bilan (contrats de location notamment),
- trésorerie.

Au niveau opérationnel, les risques potentiels principaux identifiés par BUSINESS & DECISION (processus de vente et de réalisation des services) sont les suivants :

- dépassement sur des forfaits en développement applicatif (et donc risque de perte financière),
- détection trop tardive d'une non satisfaction client dans le cadre d'un projet ou d'un contrat d'exploitation,

Les risques opérationnels sont limités de fait par la répartition du chiffre d'affaires (le 1er client ne dépasse pas 7 % du chiffre d'affaires).

II.2 ORGANISATION JURIDIQUE ET POUVOIRS

Au 31 décembre 2011, BUSINESS & DECISION est un Groupe constitué d'une société mère (BUSINESS & DECISION SA) et de quarante et une sociétés, toutes contrôlées à 100 %, à l'exception de FBC Software détenue à 60 %, de Metaphora détenue à 84 %, la SCI Green Mangin détenu à 67 %, BD Interactive Eolas détenu à 95 % et de BD Net détenue à 95 %. Vingt-sept d'entre elles sont situées à l'étranger (Belgique, Grande-Bretagne, Suisse, Espagne, Pays-Bas, Luxembourg, Etats-Unis, Canada, Inde, Israël, Ile-Maurice, Allemagne, Pologne, Russie, Tunisie, Maroc, Chine).

Le Groupe a poursuivi son programme de simplification de son organigramme juridique en fusionnant ou en procédant à la dissolution de certaines sociétés.

Pour la France : BD CRM, BD IT, BD Consulting, BD Rhône-Alpes, Exens. A noter que pour Exens et BD Rhône Alpes, la procédure de dissolution, entamée en 2010, a été poursuivie en 2011 du fait des délais de recours des tiers.

A l'international : une société a été créée, BD Latam.

La société mère a continué de donner la partie de son fonds de commerce qui était exploitée en région parisienne ou en province en location-gérance à la filiale correspondante. Ces filiales sont gérées par des directeurs d'agence de façon autonome pour la gestion de leur activité et sont sous le contrôle de la direction financière du Groupe pour les aspects administratifs et financiers.

Les filiales françaises sont localisées dans les principales villes suivantes : Grenoble (Isère), Lyon (Rhône), Nantes (Loire Atlantique), Marseille (Bouches du Rhône), Amiens (Somme). Toutes les autres filiales françaises sont regroupées essentiellement en région parisienne.

Pour rejoindre les exigences légales qui prévoient la mise en place d'un Comité d'audit depuis septembre 2010, nous prévoyons d'en instaurer un dès que possible qui sera en charge de contrôler l'information financière relative aux risques, composé de trois membres choisis au sein du Conseil d'administration, deux d'entre eux étant indépendants et l'un au moins présentant des compétences en matière d'élaboration et de contrôle des informations comptables et financières.

Les formes juridiques des filiales sont :

- des Sociétés par Actions Simplifiées : deux d'entre elles : Business & Decision University, FBC Software, avec Président (pas de Conseil d'administration, ni de conseil de surveillance)
- des SARL : 8 d'entre elles,
- des Sociétés Anonymes : 1 d'entre elles,

- des Groupements d'Interêts Economiques : 3 d'entre elles,
- une Société Civile Immobilière : la SCI Green Mangin

Quant aux autres filiales, elles ont une forme juridique étrangère équivalente à la SA ou à la SARL.

Les Présidents ont les pouvoirs les plus étendus vis-à-vis des tiers, comme le prévoit la Loi et les différents mandataires doivent préalablement demander l'autorisation à l'Assemblée générale des associés pour toute décision excédant la gestion courante.

Organisation du système comptable - Système d'information

La Direction Administrative et Financière du Groupe travaille de concert avec la Direction juridique (lesquelles s'appuient sur différents conseils extérieurs), et regroupe la plupart des fonctions comptables (comptabilité, reporting, finance) et de contrôle de gestion. L'organisation actuelle est rattachée et reportée directement à la direction administrative et financière du Groupe.

- Sous-ensemble n°1 - Les filiales étrangères

Chaque filiale étrangère possède un service administratif et financier. Ces équipes disposent d'auditeurs financiers externes qui assurent la sincérité et la régularité des comptes. Mensuellement, chaque filiale rend compte de ses chiffres à la direction financière du Groupe.

- Sous-ensemble n°2 - Filiales Françaises

Toutes les filiales françaises possèdent un service de gestion rattaché et géré par la direction financière du Groupe.

La consolidation et la tenue comptable des filiales est réalisée par une équipe de gestion localisée au siège social (Paris) du Groupe dirigée par la direction financière. Le système d'information pour l'ensemble des filiales françaises est articulé autour de progiciels standards du marché (Sage).

III. ROLES DES ACTEURS EXERÇANTS DES ACTIVITES DE CONTROLE INTERNE

Le contrôle de gestion Groupe est en charge du contrôle interne.

Contrôle interne - Procédures d'élaboration et de traitement de l'information comptable et financière

- Procédures budget / reporting mensuel

Les procédures générales de contrôle sont centralisées et articulées autour de deux processus principaux :

- ✓ le processus annuel « prévisionnel / budget ». Un budget annuel est établi en début d'année par chaque entité juridique (et opérationnelle). Une révision budgétaire est établie en octobre, à l'issue de la publication des comptes semestriels,
- ✓ le processus mensuel « reporting - marge brute ». L'échéance de ce processus est mensuelle (J + 20). Celui-ci consiste en la transmission chaque mois du chiffre d'affaires, de la masse salariale et de la sous-traitance. L'analyse des différents indicateurs significatifs du reporting, sur une période courte (un mois), permet à la direction financière du Groupe d'analyser les écarts de réalisation par rapport aux prévisions initiales, et détecter le cas échéant les erreurs significatives dans les comptes par croisement des indicateurs clés.

Ces procédures sont directement suivies et contrôlées par la direction financière du Groupe.

- Reconnaissance du chiffre d'affaires

Les principales filiales concernées par la reconnaissance du chiffre d'affaires à l'avancement (forfaits) sont équipées d'outils de gestion analytique par affaire, permettant notamment de suivre les marges par projet ainsi que l'avancement comptable à chaque arrêté mensuel.

Le risque d'erreur, voire de fraude, concernant la facturation est considéré comme limité par le système de reporting mensuel qui alerterait dans un délai court (de l'ordre de 2 à 3 mois) si un gonflement anormal et injustifié du poste clients survenait dans une filiale.

- Engagement hors bilan

Les « earn out » sont traités dans le processus de croissance externe.

- Indemnités de fin de carrière

Une provision pour couvrir les indemnités de fin de carrière a été constituée.

L'estimation des indemnités de fin de carrière est effectuée selon la méthode des unités de crédits projetés calculée pour l'ensemble des salariés de la société.

- Cycle trésorerie

Ce cycle est traditionnellement considéré comme un processus sensible, ceci a conduit BUSINESS & DECISION à mettre en place et à imposer une organisation avec séparation des tâches.

- Pour le cycle décaissements les personnes sont différentes pour les tâches suivantes : délivrance d'un bon à payer / émission du titre de paiement / signature du titre de paiement (chèque, virement) / comptabilisation / rapprochement bancaire / contrôle rapprochement bancaire.
- De la même manière, pour le cycle encaissements les intervenants sont différents pour les tâches suivantes : relance clients / réception des titres de paiement client / remise à l'encaissement / comptabilisation / rapprochement bancaire / contrôle rapprochement bancaire.

Contrôle interne - Procédures opérationnelles métiers

- Avant vente et contrats clients

Chaque entité prend la décision de vendre ou de réaliser un projet au regard des risques encourus.

Les référencements Groupe sont d'au minimum 12 mois et transmis à la direction financière du Groupe lorsqu'ils concernent une seule filiale. Les conditions commerciales des référencements concernant l'ensemble du Groupe sont validées par la direction du Groupe.

Les contrats complexes avec engagements de résultats sont élaborés par une équipe centrale et directement validés par le service juridique. Ces offres concernent le plus souvent plusieurs métiers, intéressant des entités différentes. Les engagements sont ainsi connus, mesurés et centralisés. Les aspects juridiques sont également revus et traités en central par les directeurs d'agence en lien avec le service juridique.

Tous les indépendants, contrats à durée déterminée et intérimaires ont des dossiers personnels identiques à ceux des salariés en contrat à durée indéterminée.

- Réalisation du service

Les motifs d'insatisfaction des clients doivent remonter à temps afin que des plans d'actions correctifs puissent être engagés, au risque de subir des dépassements, des pénalités voire de perdre des clients.

Projets : le dispositif de contrôle s'appuie sur les systèmes de saisie de l'avancement qui anticipe et ré-estime chaque fin de mois la meilleure prévision du dépassement prévisible.

Contrats récurrents d'assistance technique simple : les responsables remontent formellement les réclamations clients. Ces réclamations sont traitées lors du point qualité mensuel.

Contrats récurrents avec maîtrise d'œuvres : les responsables opérationnels de comptes ont des réunions mensuelles avec compte rendu formalisé.

- Stocks d'équipements

Les équipements informatiques perdent de la valeur très rapidement. Néanmoins, le Groupe n'achète que des équipements pour lesquels il a déjà en main une commande client. Il ne prend donc pas de risque de stockage.

- Ressources humaines, recrutement, gestion de la masse salariale

Le processus clé du recrutement est coordonné par la Direction des Ressources Humaines du Groupe. Les candidats techniques ont au moins deux entretiens (personnalité et technique). Pour les candidats à des postes commerciaux ou d'encadrement, les processus de recrutement sont également définis.

Les décisions d'évolution de la masse salariale font l'objet d'une note d'orientation émanant de la direction générale / DRH à chaque processus budgétaire ainsi que d'entretiens individuels annuels. Ces engagements sont discutés avec chaque filiale une fois l'an, lors de la présentation budgétaire, et sont définis pour l'année à venir. Le contrôle de la masse salariale s'appuie sur l'utilisation d'une base de données unique qui apporte une vision en temps réel de l'ensemble des données concernant les rémunérations et qui fournit toutes simulations à la demande.

- Opérations de croissance externe

Ce processus est directement traité par la direction générale du Groupe et sous son contrôle. Pour parer le risque de « perte de rationnel » sur telle ou telle opération, les procédures prévoient que l'évaluation de chaque dossier est formalisée et discutée dans une réunion d'au moins trois personnes.

Evolution du contrôle interne

Business & Décision se place dans une logique d'amélioration permanente de son dispositif de contrôle interne.

Nous précisons que l'organisation de ce contrôle respecte les préconisations du guide de mise en œuvre du cadre de référence de ce contrôle pour les petites et moyennes valeurs publié en janvier 2008.

La fonction de contrôle de la bonne application des règles est assurée par l'encadrement et le contrôle de gestion. En fonction de l'évolution de sa taille, BUSINESS & DECISION renforcera cette fonction (renforcement du contrôle de gestion, perfectionnement de l'organisation et des systèmes...).

Business & Décision améliore ses procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, en particulier en ce qui concerne le contrôle et la centralisation des modalités de facturation des prestations confiées à ses sous-traitants étrangers externes.

Business & Décision sera amené à auditer périodiquement sa gestion des risques, soit en interne soit en externe et à formaliser des plans d'action d'amélioration réguliers.

Le Président

RAPPORT DE GESTION 2011

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.

I.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 exceptionnel de deux contrats et la dépréciation de fonds de commerce.

Le résultat net part du Groupe s'élève à 8,7 M€ en progression de 36% par rapport à 2010 du fait principalement d'une amélioration du résultat financier de 2,0 M€ et d'une baisse significative de la charge d'impôts de 2,1 M€

I.1.3 Endettement

Endettement net / Capitaux propres (en K€)		Groupe au 31.12.11	Groupe au 31.12.10
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'élevait 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

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

Pour FBC Software 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.

1.6 Prise en compte des conséquences sociales et environnementales de l'activité de Business & Decision

1.6.1 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 & 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 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 Evénements 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 18.060 K€
Chiffre d'affaires 2011 de la filiale cédée	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.

1.8 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	19 531	4 870	14 661
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	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
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 / 1 2/201 1	31 / 2/201 2	
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 volatil 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, réfrigérée. 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

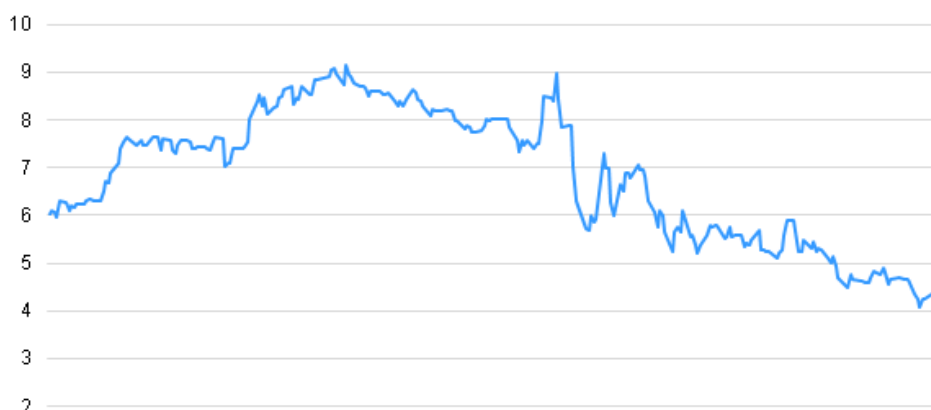
Le nombre d'actions propres détenues par Business & Decision au 31 décembre 2011 s'établit à 736 et correspond seulement au contrat d'animation.

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

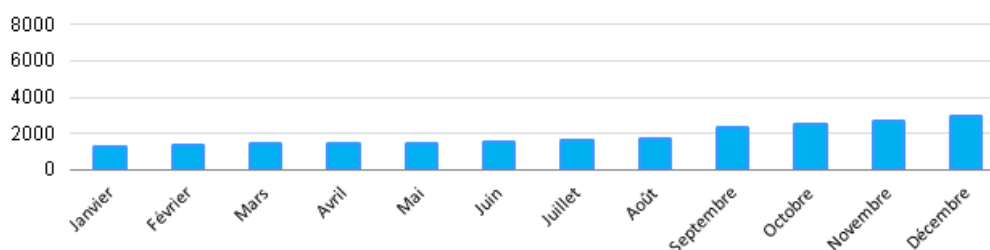
Cours et volumes d'actions échangés en 2011

(source : Euronext)

En euros



En nombre de titres échangés



II.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 profitabilité, 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 0 à 30 jours	Échéances 30 à 60 jours	Échéances > 60 jours (*)
Dettes Fournisseurs	2 347 572 €	490 731 €	254 246 €	1 602 595 €

2011	Montant total	Échéances 0 à 30 jours	Échéances 30 à 60 jours	Échéances > 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 DES 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 :

(en euros)	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 - synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux
(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

(en euros)

	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 dirigeants mandataires sociaux

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.

• **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 :

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

• **Conflits d'intérêts et conflits d'intérêt potentiel**

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
Actionnaires dirigeants :								
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%
Actionnaires non-résidents :								
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%
B&D Ingénierie :								
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 ^{er} 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 ^{er} 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 ^{er} 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

Résultats de la Société au cours des 5 derniers exercices clos le 31 décembre

(dispositions de l'article R.225-102 du Code de commerce)

<i>EXERCICES CONCERNES</i>	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2011
<i>NATURE DES INDICATIONS</i>					
CAPITAL EN FIN D'EXECICE					
Capital social	610 663	613 120	551 808	551 808	551 808
Nombre des actions ordinaires existantes	8 723 761	8 758 861	7 882 975	7 882 975	7 882 975
Nombre des actions à dividende prioritaire (sans droit de vote) existantes					
Nombre maximal d'actions futures à créer	250 000				
Par conversion d'obligations					
Par exercice de droits de souscription	250 000				
OPERATIONS ET RESULTATS DE L'EXERCICE					
Chiffre d'affaires hors taxes	7 548 706	8 952 142	10 582 741	10 710 920	11 479 768
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations					
aux amortissements et provisions	1 119 449	227 146	3 470 814	7 294 916	-810 627
Impôts sur le bénéfice	-753 149	-1 632 689	-1 025 116	337 223	-1 322 523
Participation des salariés due au titre de l'exercice					
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations					
aux amortissements et provisions	-423 823	-5 914 529	-1 668 119	3 428 611	3 955 541
Résultat distribué					
RESULTATS PAR ACTION					
Résultat après impôts, participation des salariés, mais avant dotations aux amortissements et provisions	0,21	0,03	0,44	0,93	-0,10
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations					
aux amortissements et provisions	-0,05	-0,68	-0,21	0,43	0,50
Dividende attribué à chaque action					
PERSONNEL					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice					
Montant de la masse salariale de l'exercice Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité social, oeuvres sociales, etc.)	779 308	1 263 311	1 630 396	654 703	785 206



ASSEMBLEE GENERALE DU 26 JUIN 2012

RESOLUTIONS SOUMISES AUX CONDITIONS DE QUORUM ET DE MAJORITE DES ASSEMBLEES ORDINAIRE

PREMIERE RESOLUTION
APPROBATION DES COMPTES ANNUELS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2011

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels et du rapport spécial du commissaire aux comptes sur l'absence de comité d'audit, approuve les comptes annuels de la Société relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2011 tels que ces comptes ont été présentés, ainsi que les opérations traduites ou résumées dans ces comptes et rapports et qui font apparaître un bénéfice de 3 955 541 € (trois millions neuf cent cinquante cinq cent quarante et un euros).

Conformément aux dispositions de l'article 223 quater du Code général des impôts, l'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport sur les comptes annuels des commissaires aux comptes, approuve les dépenses et charges visées à l'article 39-4 dudit code.

L'Assemblée donne en conséquence quitus aux administrateurs de leur gestion au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

DEUXIEME RESOLUTION
AFFECTATION DU RESULTAT DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2011

Les résultats de l'exercice clos le 31 décembre 2011 se répartissent de la manière suivante :

-	Résultat de l'exercice :	3 955 541 €
-	Report à nouveau des exercices précédents :	- 1 208 896 €
-	Soit un total de :	2 746 645 €

L'Assemblée générale, sur proposition du Conseil d'administration, décide d'affecter comme suit le résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2011 :

Dividende global :	0
Report à nouveau :	3 955 541 €
Réserve légale :	0
Autres réserves :	0

Le compte Report à nouveau présentera, après affectation, un solde positif de 2 746 645 €.

TROISIEME RESOLUTION
APPROBATION DES COMPTES CONSOLIDES DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DECEMBRE 2011

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés, approuve les comptes consolidés de la Société relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2011 tels que ces comptes ont été présentés, ainsi que les opérations traduites ou résumées dans ces comptes et rapports et qui font apparaître un bénéfice net de 8 706 000 (huit millions sept cent six mille) €.

QUATRIEME RESOLUTION
APPROBATION DES CONVENTIONS SOUMISES AUX DISPOSITIONS DES ARTICLES L.225-38 ET SUIVANTS DU CODE DE COMMERCE

L'Assemblée générale, après avoir entendu la lecture du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions soumises aux dispositions des articles L.225-38 et suivants du Code de commerce, approuve les conventions qui s'y trouvent visées.

CINQUIEME RESOLUTION
PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS DE LA SOCIETE

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration en application des dispositions des articles L. 225-209 du Code de commerce, autorise le Conseil d'administration à procéder à l'achat d'actions de la Société en vue :

- (i) de couvrir les plans d'options d'achat et/ou de souscription consentis aux salariés et mandataires sociaux en application des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ainsi que tout plan d'épargne entreprise ou tout plan d'actionnariat ;
- (ii) de les attribuer gratuitement aux salariés et dirigeants dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ;
- (iii) de l'attribution des titres dans le cadre de la participation des salariés aux fruits de l'expansion ;
- (iv) de les remettre à l'occasion de l'exercice des droits attachés à des valeurs mobilières émises par la Société donnant droit par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière à l'attribution d'actions existantes de la Société ;
- (v) de les conserver et de les remettre ultérieurement à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe, dans le respect des pratiques de marché admises par l'AMF ;
- (vi) d'assurer l'animation du marché des titres de la Société dans le cadre d'un contrat de liquidité conclu avec un prestataire de services d'investissement, conforme à une charte de déontologie élaborée par l'AFEI et reconnue par l'AMF ;
- (vii) de les annuler dans la limite d'un nombre maximum ne pouvant excéder 10 % du capital social de la Société par période de vingt-quatre mois et dans le cadre d'une réduction du capital social de la Société.

Le prix unitaire maximum d'achat est fixé à 35 euros.

Le Conseil d'administration pourra toutefois ajuster le prix d'achat susmentionné en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation du capital par incorporation de réserves et attribution d'actions gratuites, de division ou de regroupement d'actions, d'amortissement ou réduction de capital, de distribution de réserves ou autres actifs et de toutes autres opérations portant sur les capitaux propres, pour tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

L'utilisation de l'autorisation ne pourra avoir pour effet de porter le nombre d'actions détenues par la Société à plus de 10 % du nombre d'actions composant le capital social, ce seuil de 10 % devant être apprécié à la date effective où les rachats seront effectués. Dans ces conditions, le montant total maximum pouvant être consacré à ces acquisitions ne pourra pas dépasser 27 590 413 € (vingt-sept millions cinq cent quatre-vingt-dix mille quatre cent treize euros).

L'acquisition, la cession, le transfert ou l'échange de ces actions pourront être effectués par tous moyens et à tout moment, par intervention sur le marché ou hors marché, de gré à gré, y compris par transactions sur blocs de titres ou par l'utilisation d'instruments dérivés, notamment par l'achat d'options d'achat.

La part maximale du capital pouvant être transférée sous forme de blocs de titres pourra atteindre la totalité du programme de rachat.

Les actions pourront également faire l'objet de prêts conformément aux dispositions des articles L. 432-6 et suivants du Code monétaire et financier.

Cette autorisation d'achat d'actions est donnée pour une durée n'excédant pas dix-huit (18) mois à compter de la présente assemblée, soit jusqu'au 25 décembre 2013.

L'Assemblée générale décide que la Société pourra poursuivre l'exécution de son programme de rachat même en cas d'Offres publiques d'achat ou d'échange portant sur les actions, titres ou valeurs mobilières émis par la Société ou initiées par la Société.

En vue d'assurer l'exécution de cette résolution, tous pouvoirs sont conférés au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, à l'effet :

- de procéder à la réalisation effective des opérations, en arrêter les conditions et les modalités ;
- d'effectuer toutes déclarations et formalités auprès de l'Autorité des marchés financiers ;
- de passer tous ordres de Bourse, conclure tous accords en vue, notamment, de la tenue des registres des achats et ventes d'actions ;
- d'ajuster le prix d'achat des actions pour tenir compte de l'incidence des opérations susvisées sur la valeur de l'action ;
- de remplir toutes autres formalités et, de manière générale, faire ce qui sera nécessaire.

Le Conseil d'administration informera l'Assemblée générale Ordinaire annuelle des opérations réalisées en application de la présente autorisation.

RESOLUTIONS SOUMISES AUX CONDITIONS DE QUORUM ET DE MAJORITE DES ASSEMBLEES EXTRAORDINAIRES

SIXIEME RESOLUTION

AUTORISATION A DONNER AU CONSEIL EN VUE DE REDUIRE LE CAPITAL SOCIAL PAR ANNULLATION DES ACTIONS QUI POURRAIENT ETRE ACQUISES DANS LE CADRE DES RACHATS D'ACTIONS

L'Assemblée générale Extraordinaire après avoir entendu la lecture du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes autorise le Conseil d'administration, dans les conditions prévues à l'article L. 225-209 du Code de commerce et pour une durée de vingt quatre mois, à réduire le capital social, dans la limite de 10 % par annulation des actions qui auraient pu être acquises en application de la CINQUIEME RESOLUTION ci avant « PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS DE LA SOCIETE ».

En conséquence, l'Assemblée générale Extraordinaire confère au Conseil d'administration tous pouvoirs pour mener à bonne fin toutes les opérations concourant à cette réduction de capital, notamment arrêter le montant définitif de la réduction de capital en fixer les modalités, en constater la réalisation et procéder à la modification corrélative des statuts, effectuer toutes formalités, toutes démarches et déclarations auprès de tous organismes et, d'une manière générale, faire tout ce qui sera nécessaire.

SEPTIEME RESOLUTION

AUTORISATION A DONNER AU CONSEIL A L'EFFET DE DECIDER L'EMISSION DE VALEURS MOBILIERES DONNANT ACCES AU CAPITAL ET REVETANT LES CARACTERISTIQUES DE BONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS DONNANT DROIT PAR EXERCICE A L'ATTRIBUTION DE TITRES QUI SERONT EMIS EN REPRESENTATION D'UNE QUOTITE DU CAPITAL DE LA SOCIETE RESERVEE A PERSONNE DENOMMEE

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, après avoir constaté la libération du capital existant, conformément aux dispositions des articles L.225-129-2, L.225-138-1, L.228-91 à L.228-106 du Code de commerce et sous réserve de l'adoption de la 8^{ème} résolution relative à la suppression du droit préférentiel de souscription :

1. Délégué au Conseil d'administration de la Société, pour une durée de 18 mois à compter de la présente Assemblée générale la compétence à l'effet de procéder, sans droit préférentiel de souscription, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il déterminera, à l'émission de tout bons de souscription d'actions donnant droit par exercice à l'attribution de titres qui seront émis en représentation d'une quotité du capital de la Société ;

2. Fixe le montant nominal de la totalité des actions émises par exercice des bons de souscription d'actions en application de la présente délégation à un montant nominal de 27 590,40 € euros -et fixe le prix d'émission minimal à 0,25 euros- auxquels il conviendra d'ajouter, le cas échéant, le montant nominal des émissions des actions supplémentaires à émettre pour préserver conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société ;

3. Décide que l'émission et l'attribution des bons de souscription d'actions emporteront renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres à émettre sur exercice des bons de souscription d'actions émis et attribués en vertu de la présente résolution ;

4. Décide que le Conseil d'administration, conformément à la réglementation applicable, pourra réserver la souscription de tout ou partie des bons de souscription à émettre, dans le cadre de la présente résolution, à tout ou partie des catégories de personnes visées aux termes de la 8^{ème} résolution relative à la suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires aux bons de souscription d'actions objet de la présente délégation, à fixer la liste précise du ou des bénéficiaires de l'émission ou des émissions réservée(s) parmi lesdites personnes, ainsi que le nombre de bons de souscription d'actions à attribuer auxdits bénéficiaires et décide que le Conseil d'administration de la Société arrêtera les conditions et modalités de la présente émission, le prix d'émission dans les conditions précitées, dans les limites prévues à la présente résolution.

L'Assemblée générale confère en conséquence au Conseil d'administration de la Société les pouvoirs les plus étendus à l'effet, dans les limites fixées par la présente résolution :

- De fixer la liste des bénéficiaires parmi la ou les catégories de personnes définies aux termes de la 8^{ème} résolution ;
- D'émettre les bons de souscription d'actions en une ou plusieurs fois, de fixer la date ou les dates, les délais et les conditions de souscription et modalités définitives de l'émission ou des émissions, de fixer le prix d'émission et d'exercice des bons de souscriptions d'actions ;
- D'arrêter la/les date(s) d'ouverture et de clôture des souscriptions, dans les limites de la présente résolution, et de procéder à la clôture anticipée de la période de souscription ou à sa prorogation, selon le cas ;
- De recueillir les souscriptions aux actions ou aux valeurs mobilières et les versements y afférents ;
- De procéder au retrait des fonds après la réalisation de la ou des émissions ;

- D'accomplir, directement ou par mandataire, tous actes et formalités à l'effet de rendre définitive(s) la ou les augmentation(s) de capital autorisée(s) aux termes de la présente résolution, et notamment d'apporter aux statuts toute modification et, plus généralement, de faire tout ce qui sera nécessaire.

La présente résolution est valable pour une durée de dix-huit (18) mois à compter de la présente Assemblée générale.

HUITIEME RESOLUTION

SUPPRESSION DU DROIT PREFERENTIEL DE SOUSCRIPTION DES ACTIONNAIRES AUX BONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS OBJETS DE LA SEPTIEME RESOLUTION AU PROFIT DE PERSONNES DENOMMEES

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration de la Société et du rapport spécial des Commissaires aux comptes de la Société, décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux bons de souscription d'actions dont l'émission est autorisée conformément à la septième résolution ci-dessus, au profit de membres du personnel et/ou de mandataires sociaux de la Société et des sociétés liées au sens de l'article L.225-180 du Code de commerce.

NEUVIEME RESOLUTION

AUTORISATION A DONNER AU CONSEIL A L'EFFET DE DECIDER L'EMISSION DE VALEURS MOBILIERES DONNANT ACCES AU CAPITAL ET REVETANT LES CARACTERISTIQUES DE BONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS DONNANT DROIT PAR EXERCICE A L'ATTRIBUTION DE TITRES QUI SERONT MIS EN REPRESENTATION D'UNE QUOTITE DU CAPITAL DE LA SOCIETE RESERVEE A PERSONNE DENOMMEE

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, après avoir constaté la libération du capital existant, conformément aux dispositions des articles L. 225-129 et suivants, L. 225-138 et L.228-91 à L.228-106 du Code de commerce et sous réserve de l'adoption de la 10^{ème} résolution relative à la suppression du droit préférentiel de souscription :

1. délègue au Conseil d'administration de la Société, pour une durée de 18 mois à compter de la présente Assemblée générale la compétence à l'effet de procéder, sans droit préférentiel de souscription, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il déterminera, à l'émission de tout bons de souscription d'actions donnant droit par exercice à l'attribution de titres qui seront émis en représentation d'une quotité du capital de la Société ;
2. fixe le montant nominal de la totalité des actions émises par exercice des bons de souscription d'actions en application de la présente délégation à un montant nominal global de 27.590,40€ auxquels il conviendra d'ajouter, le cas échéant, le montant nominal des émissions des actions supplémentaires à émettre pour préserver conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société ;
3. fixe le prix d'émission minimal à 0,25 euros ;
4. décide que l'émission et l'attribution des bons de souscription d'actions emporteront renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres à émettre sur exercice des bons de souscription d'actions émis et attribués en vertu de la présente résolution ;
5. décide que le Conseil d'administration, conformément à la réglementation applicable, fixera la liste précise du ou des bénéficiaires de l'émission ou des émissions réservée(s), ainsi que le nombre de bons de souscription d'actions à attribuer auxdits bénéficiaires et décide que le Conseil d'administration de la Société arrêtera les conditions et modalités de la présente émission, le prix d'émission dans les conditions précitées, dans les limites prévues à la présente résolution.
L'Assemblée générale confère en conséquence au Conseil d'administration de la Société les pouvoirs les plus étendus à l'effet, dans les limites fixées par la présente résolution ;
6. d'émettre les bons de souscription d'actions en une ou plusieurs fois, de fixer la date ou les dates, les délais et les conditions de souscription et modalités définitives de l'émission ou des émissions, et de fixer le prix d'exercice des bons de souscriptions d'actions ;
7. d'arrêter la/les date(s) d'ouverture et de clôture des souscriptions, dans les limites de la présente résolution, et de procéder à la clôture anticipée de la période de souscription ou à sa prorogation, selon le cas ;
8. de recueillir les souscriptions aux actions ou aux valeurs mobilières et les versements y afférents ;
9. de procéder au retrait des fonds après la réalisation de la ou des émissions ;
10. d'accomplir, directement ou par mandataire, tous actes et formalités à l'effet de rendre définitive(s) la ou les augmentation(s) de capital autorisée(s) aux termes de la présente résolution, et notamment d'apporter aux statuts toute modification et, plus généralement, de faire tout ce qui sera nécessaire.

DIXIEME RESOLUTION

SUPPRESSION DU DROIT PREFERENTIEL DE SOUSCRIPTION DES ACTIONNAIRES AUX ACTIONS OBJETS DE LA NEUVIEME RESOLUTION AU PROFIT DE PERSONNES DENOMMEES

L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration de la Société et du rapport spécial des Commissaires aux comptes de la Société, sous réserve de l'adoption de la neuvième résolution, décide de supprimer le droit préférentiel de souscription aux actions objets de la neuvième résolution ci-dessus attribué aux actionnaires par l'article L.225-132 du Code de commerce au profit de Monsieur Patrick BENSABAT, Président Directeur Général de la société.

ONZIEME RESOLUTION

POUVOIRS

Tous pouvoirs sont donnés au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait certifié conforme du présent procès-verbal à l'effet d'accomplir toute formalité de publicité afférente aux résolutions ci-dessus adoptées.

Mesdames, Messieurs,

Nous vous avons réunis en Assemblée générale extraordinaire afin de soumettre principalement à votre approbation les propositions suivantes :

I. DELEGATION DE COMPETENCE A CONFERER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION A L'EFFET DE REDUIRE LE CAPITAL SOCIAL PAR ANNULLATION DES ACTIONS ;

II. DELEGATION DE COMPETENCE A CONFERER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION A L'EFFET DE L'EMISSION DE VALEURS MOBILIERES DONNANT ACCES AU CAPITAL ET REVETANT LES CARACTERISTIQUES DE BONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS DONNANT DROIT PAR EXERCICE A L'ATTRIBUTION DE TITRES QUI SERONT EMIS EN REPRESENTATION D'UNE QUOTITE DU CAPITAL DE LA SOCIETE RESERVEE A PERSONNE DENOMMEE ;

III. DELEGATION DE COMPETENCE A CONFERER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION A L'EFFET DE SUPPRIMER DU DROIT PREFERENTIEL DE SOUSCRIPTION DES ACTIONNAIRES AUX ACTIONS OBJETS DE LA SEPTIEME RESOLUTION AU PROFIT DE PERSONNE DENOMMEE ;

IV. DELEGATION DE COMPETENCE A CONFERER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION A L'EFFET DE L'EMISSION DE VALEURS MOBILIERES DONNANT ACCES AU CAPITAL ET REVETANT LES CARACTERISTIQUES DE BONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS DONNANT DROIT PAR EXERCICE A L'ATTRIBUTION DE TITRES QUI SERONT EMIS EN REPRESENTATION D'UNE QUOTITE DU CAPITAL DE LA SOCIETE RESERVEE A PERSONNE DENOMMEE ;

V. DELEGATION DE COMPETENCE A CONFERER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION A L'EFFET DE SUPPRIMER DU DROIT PREFERENTIEL DE SOUSCRIPTION DES ACTIONNAIRES AUX ACTIONS OBJETS DE LA NEUVIEME RESOLUTION AU PROFIT DE PERSONNE DENOMMEE ;

I. DELEGATION DE COMPETENCE A CONFERER AU CONSEIL A L'EFFET DE REDUIRE LE CAPITAL SOCIAL PAR ANNULLATION DES ACTIONS

Le Conseil d'administration sollicite l'autorisation de l'Assemblée générale à l'effet de réduire le capital social, en une ou plusieurs fois, dans les proportions qu'il décidera, par annulation de toute quantité d'actions auto-détenues qu'il décidera dans les limites autorisées par la loi, conformément aux dispositions des articles L.225-209 et suivants du Code de Commerce. Cette autorisation serait consentie pour une période de vingt-quatre (24) mois à compter de la présente assemblée.

Le nombre maximum d'actions pouvant être annulées par la Société en vertu de la présente autorisation, serait de dix pour cent (10 %) des actions composant le capital social de la Société par période de vingt-quatre (24) mois, étant rappelé que cette limite s'appliquerait à un montant du capital de la Société qui serait, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte des opérations affectant le capital social postérieurement à la présente Assemblée générale.

Le Conseil d'administration sollicite également tous les pouvoirs nécessaires afin de mener à bonne fin toutes les opérations concourant à cette réduction de capital, en fixer les modalités, en constater la réalisation et procéder à la modification corrélative des statuts et d'effectuer toutes démarches nécessaires. Les modalités de ces opérations feraient l'objet d'un rapport spécial des Commissaires aux comptes.

II. DELEGATION DE COMPETENCE A CONFERER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION A L'EFFET DE L'EMISSION DE VALEURS MOBILIERES DONNANT ACCES AU CAPITAL ET REVETANT LES CARACTERISTIQUES DE BONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS DONNANT DROIT PAR EXERCICE A L'ATTRIBUTION DE TITRES QUI SERONT EMIS EN REPRESENTATION D'UNE QUOTITE DU CAPITAL DE LA SOCIETE RESERVEE A PERSONNE DENOMMEE

Afin de permettre à votre société de poursuivre sa politique d'association et de prise en compte du mérite des salariés, cadres et dirigeant, nous vous demandons de bien vouloir autoriser votre Conseil d'administration, à émettre des valeurs mobilières donnant accès au capital et revêtant les caractéristiques de bons de souscription d'actions donnant droit par exercice à l'attribution de titres qui seront émis en représentation d'une quotité du capital de la Société réservée à personne dénommée. Cette autorisation serait consentie pour une durée de dix huit (18) mois à compter de la présente assemblée.

Nous vous demandons de donner la compétence au Conseil d'administration à l'effet:

1. procéder, sans droit préférentiel de souscription, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il déterminera, à l'émission de tout bons de souscription d'actions donnant droit par exercice à l'attribution de titres qui seront émis en représentation d'une quotité du capital de la Société ;

2. fixer le montant nominal de la totalité des actions émises par exercice des bons de souscription d'actions en application de la présente délégation à un montant nominal global et maximal de 27 590,40 euros auxquels il conviendra d'ajouter, le cas échéant, le montant nominal des émissions des actions supplémentaires à émettre pour préserver conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société ;

3. Décider que l'émission et l'attribution des bons de souscription d'actions emporteront renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres à émettre sur exercice des bons de souscription d'actions émis et attribués en vertu de la présente résolution ;

4. Décider que le Conseil d'administration, conformément à la réglementation applicable, pourra réserver la souscription de tout ou partie des bons de souscription à émettre, dans le cadre de la présente résolution, à tout ou partie des catégories de personnes visées aux termes de la résolution relative à la suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires aux bons de souscription d'actions objet de la présente délégation, à fixer la liste précise du ou des bénéficiaires de l'émission ou des émissions réservée(s) parmi lesdites personnes, ainsi que le nombre de bons de souscription d'actions à attribuer auxdits bénéficiaires et décider que le Conseil d'administration de la Société arrêtera les conditions et modalités de la présente émission, le prix d'émission dans les conditions précitées, dans les limites prévues à la présente résolution.

Nous vous demandons en conséquence de conférer au Conseil d'administration de la Société les pouvoirs les plus étendus à l'effet, dans les limites fixées par la présente résolution :

- De fixer la liste des bénéficiaires ;
- D'émettre les bons de souscription d'actions en une ou plusieurs fois, de fixer la date ou les dates, les délais et les conditions de souscription et modalités définitives de l'émission ou des émissions, de fixer le prix d'émission et d'exercice des bons de souscriptions d'actions ;
- D'arrêter la/les date(s) d'ouverture et de clôture des souscriptions, dans les limites de la présente résolution, et de procéder à la clôture anticipée de la période de souscription ou à sa prorogation, selon le cas ;
- De recueillir les souscriptions aux actions ou aux valeurs mobilières et les versements y afférents ;

- De procéder au retrait des fonds après la réalisation de la ou des émissions ;

Tous pouvoirs seraient donnés au Conseil d'administration pour prendre toute mesure, effectuer toute formalité nécessaire à l'application de la présente résolution.

III. DELEGATION DE COMPETENCE A A CONFERER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION A L'EFFET DE SUPPRIMER DU DROIT PREFERENTIEL DE SOUSCRIPTION DES ACTIONNAIRES AUX ACTIONS OBJETS DE LA SEPTIEME RESOLUTION AU PROFIT DE PERSONNE DENOMMEE

Nous vous demandons de donner tous pouvoirs au Conseil d'administration, sous réserve de l'adoption de la 7^{ème} résolution, à de à l'effet de décider de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires bénéficiant des titres revêtant les caractéristiques de bons de souscription d'actions objets de la seconde résolution ci-dessus au profit de membres du personnel et/ou de mandataires sociaux de la Société et des sociétés liées.

IV. DELEGATION DE COMPETENCE A CONFERER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION A L'EFFET DE L'EMISSION DE VALEURS MOBILIERES DONNANT ACCES AU CAPITAL ET REVETANT LES CARACTERISTIQUES DE BONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS DONNANT DROIT PAR EXERCICE A L'ATTRIBUTION DE TITRES QUI SERONT EMIS EN REPRESENTATION D'UNE QUOTITE DU CAPITAL DE LA SOCIETE RESERVEE A PERSONNE DENOMMEE

Nous vous demandons de donner tous pouvoirs au Conseil d'administration, sous réserve de l'adoption de la quatrième résolution, à de à l'effet de décider relative à la suppression du droit préférentiel de souscription, de bien vouloir :

1. Déléguer au Conseil d'administration de la Société, pour une durée de 18 mois à compter de la présente Assemblée générale la compétence à l'effet de procéder, sans droit préférentiel de souscription, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il déterminera, à l'émission de tout bons de souscription d'actions donnant droit par exercice à l'attribution de titres qui seront émis en représentation d'une quotité du capital de la Société ;

2. Fixer le montant nominal de la totalité des actions émises par exercice des bons de souscription d'actions en application de la présente délégation à un montant nominal global de 27 590,40 euros auxquels il conviendra d'ajouter, le cas échéant, le montant nominal des émissions des actions supplémentaires à émettre pour préserver conformément à la loi et aux stipulations contractuelles applicables les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant droit à des actions de la Société ;

3. Fixer le prix d'émission minimal à 0,25 euros ;

4. Décider que l'émission et l'attribution des bons de souscription d'actions emporteront renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres à émettre sur exercice des bons de souscription d'actions émis et attribués en vertu de la présente résolution ;

5. Décider que le Conseil d'administration, fixera la liste précise du ou des bénéficiaires de l'émission ou des émissions réservée(s), ainsi que le nombre de bons de souscription d'actions à attribuer auxdits bénéficiaires et décider que le Conseil d'administration de la Société arrêtera les conditions et modalités de la présente émission, le prix d'émission dans les conditions précitées, dans les limites prévues à la présente résolution.

Nous vous demandons de conférer en conséquence au Conseil d'administration de la Société les pouvoirs les plus étendus à l'effet, dans les limites fixées par la présente résolution ;

6. d'émettre les bons de souscription d'actions en une ou plusieurs fois, de fixer la date ou les dates, les délais et les conditions de souscription et modalités définitives de l'émission ou des émissions, et de fixer le prix d'exercice des bons de souscriptions d'actions ;

7. d'arrêter la/les date(s) d'ouverture et de clôture des souscriptions, dans les limites de la présente résolution, et de procéder à la clôture anticipée de la période de souscription ou à sa prorogation, selon le cas ;

8. de recueillir les souscriptions aux actions ou aux valeurs mobilières et les versements y afférents ;

9. de procéder au retrait des fonds après la réalisation de la ou des émissions ;

Tous pouvoirs seraient donnés au Conseil d'administration pour prendre toute mesure, effectuer toute formalité nécessaire à l'application de la présente résolution.

V. DELEGATION DE COMPETENCE A CONFERER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION A L'EFFET DE SUPPRIMER DU DROIT PREFERENTIEL DE SOUSCRIPTION DES ACTIONNAIRES AUX ACTIONS OBJETS DE LA NEUVIEME RESOLUTION AU PROFIT DE PERSONNE DENOMMEE

Nous vous demandons, sous réserve de l'adoption du point précédant, de décider de supprimer le droit préférentiel de souscription aux actions objets de la neuvième résolution ci-dessus attribué aux actionnaires par l'article L.225-132 du Code de commerce au profit de Monsieur Patrick BENSABAT, Président Directeur Général de la société

Le Conseil d'administration

Chers Actionnaires,

Nous vous rappelons que la société a bénéficié d'un programme de rachat d'actions propres et d'une autorisation consentie au Conseil d'administration par l'Assemblée générale Mixte du 23 juin 2011, d'acquérir des titres dans le cadre des dispositions des articles L.225-209 à L.225-212 du Code de Commerce.

Nous vous précisons qu'au cours de l'exercice 2011 la société Business & Decision n'a pas directement acquis ou vendu d'actions Business & Decision. Les cessions et acquisitions d'actions Business & Decision ont été réalisées par le CM-CIC SECURITIES.

Nous vous rappelons que la sixième résolution de l'Assemblée générale Mixte du 23 juin 2011 prévoyait que les achats d'actions Business & Decision pourraient être effectués conformément aux indications de la note d'information susvisée avec les finalités suivantes par ordre décroissant :

- L'animation du marché au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte AFEI,
- L'achat d'actions en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations de croissances externes,
- L'attribution d'actions dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment dans le cadre de la participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise, pour le service des options d'achat d'actions, au titre d'un plan d'épargne d'entreprise, ou pour l'attribution gratuite d'actions aux salariés et mandataires dans le cadre des dispositions des articles L 225-197 -1 et suivants du Code de Commerce,
- La remise d'actions de la société lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit de quelconque manière à l'attribution d'actions de la société dans le respect de la réglementation en vigueur.
- La réduction du capital par annulation de tout ou partie des actions, sous réserve de l'approbation d'une Assemblée générale Extraordinaire à convoquer.

Le Conseil d'administration n'a pas fait usage au cours de l'exercice clos, de la délégation qui lui était accordée par l'AGM du 23 juin 2011 dans le cadre du programme de rachat d'actions.

Les actions ainsi acquises n'ont pas été affectées à d'autres finalités que celles ci-avant énoncées.

Le Conseil d'administration

**RENSEIGNEMENTS GENERAUX
CONCERNANT BUSINESS & DECISION
ET SON CAPITAL**

RENSEIGNEMENTS GENERAUX

DÉNOMINATION ET SIÈGE SOCIAL

Dénomination : Business & Decision.

Siège social : 153, rue de Courcelles, 75817 Paris cedex 17.

FORME JURIDIQUE

Société anonyme (SA) à Conseil d'administration, régie par la loi du 24 juillet 1966. Constituée initialement sous la forme d'une société à responsabilité limitée (SARL) de droit français, la société a été transformée, par décision de l'Assemblée générale des actionnaires du 1^{er} décembre 1997, en SA. Nationalité : française.

DATE DE CONSTITUTION ET DURÉE DE LA SOCIÉTÉ

Business & Decision a été constituée le 11 février 1992, pour une durée de 99 ans, à compter de son immatriculation au Registre du commerce et des sociétés. La Société prendra fin le 19 février 2091, sauf cas de prorogation ou de dissolution anticipée décidée par l'Assemblée générale extraordinaire.

OBJET SOCIAL (ARTICLE 2 DES STATUTS)

Business & Decision a pour objet, directement ou indirectement, dans tous les pays:

- l'informatique et notamment la recherche, la création, le développement, la diffusion, l'information, l'initiation, l'application, l'exploitation, la commercialisation de toute méthode ou logiciel ainsi que les activités de conseil de services et de développement appliquées aux grands systèmes et notamment aux réseaux Internet / Web et Gestion de la Relation Client (CRM) ;
- d'une manière générale, toutes opérations industrielles, commerciales ou financières, mobilières ou immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social, à tous objets similaires ou connexes, ou susceptibles d'en faciliter l'expansion et le développement ;
- la participation de la société à toutes entreprises ou sociétés françaises ou étrangères, créées ou à créer pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet social ou à tous les objets similaires ou connexes, notamment aux entreprises ou sociétés dont l'objet serait susceptible de concourir à la réalisation de l'objet social, et ce, par tous les moyens, notamment par voie d'apport, de souscription ou d'achat d'actions, de parts sociales, ou de parts bénéficiaires, de fusion, de société en participation, d'alliance ou de commandite ;
- à cet effet, la Société peut notamment créer, acquérir, gérer, donner en gérance et exploiter tous établissements, même en faveur de tiers, selon les stipulations de la loi pour toutes opérations se rattachant directement ou indirectement à son objet social.

MODIFICATION DES ARTICLES 6 ET 7 DES STATUTS DE LA SOCIETE

ARTICLE 6 - APPORTS

Lors de la constitution de la SARL, il a été fait apport d'une somme en numéraire de 100 000 francs correspondant à 1 000 parts sociales de 100 francs chacune de valeur nominale, souscrites en totalité et intégralement libérées.

La somme totale versée par les associés soit 100 000 francs a été régulièrement déposée à un compte bancaire ouvert au nom de la Société en formation.

Par décision de l'Assemblée générale Extraordinaire en date du 17 février 1995, le capital social a été porté à la somme de 300 000 francs par incorporation d'une somme de 200 000 francs prélevée sur le compte de réserves capitalisées.

Par décision de l'Assemblée générale Extraordinaire en date du 20 juillet 2000 :

- le capital a été augmenté de 2 455 019,40 francs libérés en totalité, pour être porté à 2 755 019,40 francs ;
- le capital a été converti en euros pour être porté à 420 000 € ;
- la valeur nominale des actions a été portée initialement à 140 € puis supprimée ;
- le montant du capital a été divisé en 6 000 000 actions sans valeur nominale, les nouvelles actions étant réparties entre les actionnaires à raison de 1 999 actions nouvelles pour une action ancienne.

En suite de l'introduction de la société à la cote du Nouveau Marché de la Bourse de PARIS, le capital social de la société a été augmenté de 84 000 € par émission de 1 200 000 actions nouvelles souscrites par le public, conformément aux délibérations de l'Assemblée générale Extraordinaire du 20 juillet 2000.

Par suite de l'offre publique d'échange sur les titres de la société COM6, le capital social de la société a été augmenté de 24 309,74 € par émission de 347 282 actions nouvelles rémunérant l'apport de 1 562 769 actions COM6, conformément aux délibérations de l'Assemblée générale Mixte statuant à titre extraordinaire en date du 21 novembre 2001.

Par suite de la réouverture de l'offre publique d'échange de titres de la société Com6, le capital social de la Société a été augmenté de 3 606,26 € par émission de 51 518 actions nouvelles de la Société rémunérant l'apport de 231 831 actions Com6, conformément aux délibérations de l'Assemblée générale Mixte statuant à titre extraordinaire en date du 21 novembre 2001.

Par suite de l'augmentation de capital en date du 7 avril 2006, le capital social a été augmenté par apport en numéraire, d'une somme de 40 697,72 € pour le porter de 563 104,92 € à 603 802,64 €, par l'émission de 581 396 actions nouvelles, intégralement libérées, d'une valeur nominale de 0,07 € chacune.

Par suite de l'augmentation de capital constatée le 4 décembre 2006 suite à l'exercice des bons de souscription de parts de créateurs d'entreprise, le capital a été augmenté, par apport en numéraire, d'une somme de 6 860,63 €, pour le porter de 603 802,64 € à 610 663,27 €, par l'émission de 98 009 actions nouvelles, intégralement libérées, d'une valeur nominale de 0,07€.

Par suite de l'augmentation de capital constatée le 30 juin 2008, suite à l'exercice de BCE (bons de créateur d'entreprise) et de SO (stock options), le capital a été augmenté, par apport en numéraire, d'une somme de 2 310 €, pour le porter de 610 663,27 € à 612 973,27 €, par l'émission de 33 000 actions nouvelles, intégralement libérées, d'une valeur nominale de 0,07€.

Par suite de l'augmentation de capital constatée le 18 décembre 2008, suite à l'exercice de BCE (bons de créateur d'entreprise) et de SO (stock options), le capital a été augmenté, par apport en numéraire, d'une somme de 147 €, pour le porter de 612 973,27 € à 613 120,27 €, par l'émission de 2 100 actions nouvelles, intégralement libérées, d'une valeur nominale de 0,07 €.

Le Conseil d'administration a réduit le capital social de 61 312,02 €, par annulation de 875 886 actions auto détenues d'une valeur de 0,07€ chacune, en date du 30 juin 2009, conformément à l'autorisation accordée par l'Assemblée générale mixte annuelle du 22 juin 2009. Le capital de Business & Decision est désormais composé de 7 882 975 actions et s'élève à 551 808,25€ contre 613 120,27 € précédemment.

ARTICLE 7 - CAPITAL SOCIAL

Le capital social est fixé à la somme de 551 808,25€.

Il est divisé en 7 882 975 actions entièrement souscrites, intégralement libérées et toutes de même catégorie.

REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIÉTÉS (RCS) ET CODE APE

Immatriculation RCS de Paris : n° B 384 518 114. Code APE : 620 2A.

EXERCICE SOCIAL

Suite à l'Assemblée générale du 16 décembre 2004, **les dates de début et de fin d'exercices ont été modifiées. L'exercice social commence désormais le 1^{er} janvier** pour se terminer le 31 décembre de chaque année (contre le 1^{er} juillet et le 30 juin auparavant).

CLAUSES STATUTAIRES PARTICULIÈRES

REPARTITION STATUTAIRE DES BÉNÉFICES (ARTICLE 22 DES STATUTS)

Après approbation des comptes, il peut résulter des comptes de l'exercice un bénéfice distribuable, tel que défini par la Loi, c'est-à-dire un bénéfice diminué des pertes antérieures, ainsi que du prélèvement des réserves obligatoires et augmenté des reports à nouveau.

Les dividendes sont prélevés par priorité sur le bénéfice distribuable de l'exercice.

L'excédent disponible du bénéfice est à la disposition de l'Assemblée générale ordinaire, qui peut décider en tout ou en partie de l'inscrire à un ou plusieurs postes de réserves dont elle a l'affectation ou l'emploi, de la reporter à nouveau ou de le distribuer.

Les dividendes de toutes les actions sont payés à leur titulaire ou à toute autre personne munie d'un pouvoir régulier. Le paiement des dividendes se fait dans les conditions prévues par la loi et les règlements en vigueur et déterminées par le Conseil d'administration.

Ils peuvent, selon ce que décide l'Assemblée générale, être payés en espèces ou par l'attribution de titres en portefeuille.

L'Assemblée générale ordinaire peut également, dans les conditions prévues dans les textes législatifs et réglementaires applicables, accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution ou des acomptes sur dividendes, une option entre le paiement du dividende, ou des acomptes sur dividendes, en numéraire ou en actions de la Société.

ASSEMBLÉES GÉNÉRALES (ARTICLE 19 DES STATUTS, MIS EN CONFORMITÉ AVEC LA LOI NRE DU 15 MAI 2001)

Les Assemblées générales ordinaires et extraordinaires statuant dans les conditions de quorum et de majorité prescrites par les dispositions légales et réglementaires qui les régissent respectivement, exercent les pouvoirs qui leurs sont attribuées par la loi.

Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou, en son absence, par un Administrateur spécialement délégué à cet effet par le Conseil. A défaut, l'Assemblée désigne elle-même son Président.

Les fonctions de Scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'Assemblée présents et acceptant qui disposent du plus grand nombre de voix.

Le Bureau désigne le Secrétaire, lequel peut être choisi en dehors des actionnaires. Il est tenu une feuille de présence dans les conditions prévues par la loi.

Les réunions ont lieu au siège social ou en tout autre endroit indiqué dans la convocation.

Les convocations aux Assemblées générales et les formalités préliminaires à cette convocation (avis de réunion, dépôt de projet de résolutions,...) sont faites dans les délais et formes prévus par les lois et règlements en vigueur.

L'ordre du jour est arrêté par l'auteur de la convocation.

L'Assemblée ne peut délibérer sur une question qui n'est pas inscrite à l'ordre du jour, lequel ne peut être modifié sur deuxième convocation. Elle peut toutefois, en toutes circonstances, révoquer un ou plusieurs administrateurs et procéder à leur remplacement.

Tout actionnaire peut participer aux Assemblées, personnellement ou par mandataire, dans les conditions fixées par la loi, sur justification de son identité et de la propriété de ses titres sous la forme, soit d'une inscription nominative, soit du dépôt aux lieux indiqués dans l'avis de convocation du certificat de l'intermédiaire habilité, conformément à la réglementation en vigueur, constatant l'indisponibilité des actions au porteur inscrites en compte jusqu'à la date de l'Assemblée. Le délai au cours duquel ces formalités doivent être accomplies expirera cinq (5) jours avant la date de réunion de l'Assemblée.

Toutefois, le Conseil d'administration aura toujours la faculté d'accepter les inscriptions nominatives et les dépôts des certificats précités, en dehors du délai ci-dessus prévu par voie de mesure générale bénéficiant à tous les actionnaires.

Un actionnaire peut se faire représenter par un autre actionnaire ou par son conjoint. Tout actionnaire peut recevoir les pouvoirs émis par d'autres actionnaires en vue d'être représentés à une Assemblée, sans autres limites que celles résultant des dispositions légales fixant le nombre maximal des voix dont peut disposer une même personne tant en son nom personnel que comme mandataire.

La procuration donnée pour se faire représenter à une Assemblée par un actionnaire est signée par celui-ci et indique ses nom, prénom usuel et domicile. Elle peut désigner nommément un mandataire qui n'a pas la faculté de se substituer une autre personne. Pour toute procuration d'un actionnaire sans indication de mandataire, le Président de l'Assemblée émet un vote favorable à l'adoption des projets de résolutions présentées ou agréées par le Conseil d'administration et un vote défavorable à l'adoption de tous les autres projets de résolutions.

Le mandat est donné pour une seule Assemblée. Il peut cependant être donné pour deux Assemblées, l'une ordinaire, l'autre extraordinaire, tenues le même jour ou dans un délai de quinze (15) jours. Le mandat donné pour une Assemblée vaut pour les Assemblées successives convoquées avec le même ordre du jour.

Tout actionnaire peut voter par correspondance au moyen d'un formulaire établi et adressé à la Société selon les conditions fixées par la loi et les règlements. Ce formulaire doit parvenir à la Société trois (3) jours au moins avant la date de l'Assemblée pour être pris en compte.

Les propriétaires d'actions indivises sont représentés à l'Assemblée générale par l'un d'eux ou par un mandataire unique qui est désigné, en cas de désaccord, par ordonnance du Président du Tribunal de commerce statuant en référé à la demande du copropriétaire le plus diligent.

Dans les Assemblées ordinaires et extraordinaires, chaque membre de l'Assemblée a autant de voix qu'il possède ou représente d'actions sans limitation, à l'exception toutefois des droits de vote double attachés aux actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative depuis deux (2) ans au moins, au nom du même actionnaire, conformément aux stipulations de l'article 11-2 des présents statuts. Les votes sont exprimés à main levée ou par appel nominal. Toutefois des actionnaires représentant au moins le quart du capital social peuvent demander le vote au scrutin secret.

DROIT DE VOTE DOUBLE (ARTICLE 11-2 DES STATUTS)

Chaque action nominative intégralement libérée et inscrite depuis au moins deux ans (délai courant à compter de l'Assemblée générale extraordinaire en date du 20 juillet 2000) au nom d'un même actionnaire, bénéficie d'un droit de vote double. Il n'y a pas eu de cession de droits de vote double, ni de conversion de titres au nominatif au porteur.

FRANCHISSEMENT DE SEUILS LEGAUX (ARTICLE 11-3 DES STATUTS)

Tout actionnaire doit satisfaire aux obligations d'informations prescrites par les articles 356-1 et 356-2 de la loi du 24 juillet 1966 (articles L 233-7 à L 233-11 et article L 233-12 du Code de commerce), au cas où agissant seul ou de concert, il vient à détenir un nombre d'actions ou de droits de vote représentant **plus du vingtième, du dixième, du cinquième, du tiers, de la moitié ou des deux tiers du capital de la société.**

A défaut d'avoir été régulièrement déclarées, les actions excédant la fraction soumise à déclaration sont privées du droit de vote, pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification.

Dans les mêmes conditions, les droits de vote attachés à ces actions et qui n'ont pas été régulièrement déclarés ne peuvent être exercés ou délégués par l'actionnaire défaillant.

A défaut de respecter cette obligation, l'actionnaire défaillant pourra être privé du droit de vote pour les actions excédants la fraction non déclarée, sur la demande consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée générale, **d'un ou plusieurs actionnaires détenant 5 % du capital ou des droits de vote.**

Tout actionnaire est également tenu, suivant les mêmes modalités, d'informer la Société, dans le délai de quinze jours, lorsque sa participation au capital devient inférieure à chacun des seuils mentionnés ci-dessus.

CESSION ET TRANSMISSION DES ACTIONS

Aucune clause statutaire ne restreint le transfert des actions.

RACHAT PAR LA SOCIETE DE SES PROPRES ACTIONS

Dans le cadre de la stratégie qu'elle souhaite développer, la société Business & Decision entend assurer une gestion dynamique de son capital. La mise en œuvre d'un programme de rachat d'actions est un des moyens choisis afin de parvenir à cet objectif.

Le programme de rachat autorisé par l'Assemblée générale mixte du 22 juin 2009 n'a pas été mis en place depuis cette date.

TITRES AU PORTEUR IDENTIFIABLES TPI (ARTICLE 8 DES STATUTS)

Pour les titres au porteur, la Société se réserve le droit, à tout moment et à ses frais, de demander à l'organisme chargé de la compensation des titres (Euroclear) de lui communiquer, le nom, ou s'il s'agit d'une personne morale, la dénomination sociale, la nationalité et l'adresse des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme, le droit de vote dans ses propres assemblées générales d'actionnaires, ainsi que la quantité de titres détenus par eux et le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés.

RENSEIGNEMENTS DE CARACTERE GENERAL CONCERNANT LE CAPITAL

CAPITAL SOCIAL ET DROITS DE VOTE

Le capital de la société est de 551 808,25 €, divisé en 7 882 975, entièrement libérées.

ÉVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL DEPUIS LA CREATION DE BUSINESS & DECISION

Date	Nature de l'opération	Augmentation / réduction de capital (en F ou €)	prime d'émission et d'apport (en F ou €)		Nombre de titres émis/annulés	montant cumulé du capital social (titres et capitaux)
Février 1992	Constitution de la Société	-	-	1 000	1 000	100 000 F
17 février 1995	Incorporation de réserves	200 000	-	2 000	3 000	300 000 F
20 juillet 2000	Incorporation de réserves et RAN	2 455 019	-	-	3 000	2 755 019 F
20 juillet 2000	Conversion du capital en €	-	-	-	3 000	420 000 €
20 juillet 2000	Division du titre	-	-	-	6 000 000	420 000 €
6 février 2001	Augmentation de capital (introduction en bourse)	84 000 €	16 116 000 € (bruts)	1 200 000	7 200 000	504 000 €
19 janvier 2002	Augmentation de capital (suite à OPE sur Com6)	-	-	844 356	8 044 356	563 104 €
7 avril 2006	Augmentation de capital	40 698€	9 959 313€	581 396	8 625 752	603 802€
4 décembre 2006	Augmentation de capital (exercice BSPCE)	6 860 €	1 182 629€	98 009	8 723 761	610 623€
30 juin 2008	Augmentation de capital (exercice de BCE)	2 310 €	165 580€	33 000	8 756 761	612 973 €
18 décembre 2008	Augmentation de capital (exercice de BCE et de SO)	147 €	10 542€	2 100	8 758 861	613 120 €
30 juin 2009	Réduction de capital	61 312,02 €	-	875 886	7 882 975	551 808,25€
2010	Néant		-			551 808,25€
2011	Néant		-			551 808,25€

ÉVOLUTION DU CAPITAL DE BUSINESS & DECISION

Après introduction en Bourse (6 février 2001)

Actionnaires	nombre d'actions	% du capital
famille Bensabat	4 333 549	60,2 %
Christophe Dumoulin	76 961	1,1 %
SA BDI	1 560 000	21,7 %
Salariés	29 490	0,4 %
Public	1 200 000	16,6 %
Total	7 200 000	100,0 %

Au 31 décembre 2011

	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	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. Les actionnaires détenant plus de 1/20^{ème} des titres sont : Laurent Bensabat, Business & Decision Ingénierie, Clémentine Bensabat et Gabriel Bensabat.

DESCRIPTION DU CONTROLE DE LA SOCIETE BDI PAR LES ACTIONNAIRES DIRIGEANTS ET LA FAMILLE BENSABAT

	Actions	% du capital total	% du droit de vote
Christophe Dumoulin	42 120	33,4 %	33,4 %
Autres	3 182	2,5 %	2,5 %
Patrick Bensabat	71 628	56,8 %	56,8 %
Clémentine Bensabat	1 960	1,6 %	1,6 %
Gabriel Bensabat	155	0,1 %	0,1 %
Laurent Bensabat	6 815	5,4 %	5,4 %
Tova Bensabat	155	0,1 %	0,1 %
TOTAL FAMILLE BENSABAT	80 713	64,1 %	64,1 %
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.

CAPITAL POTENTIEL

Au 31 décembre 2011, en l'absence de BSPCE et options de souscription à exercer, le nombre de titres du capital potentiel est égal au nombre de titres du capital réel.

Les plans de BSPCE et d'options de souscription d'actions issus de l'AGE du 16 décembre 2003 ont expiré en décembre 2008. En conséquence, aucune attribution ou souscription n'est susceptible de se produire.

PACTE D'ACTIONNAIRES

Il n'existe pas de pacte d'actionnaires.

NANTISSEMENT DES ACTIONS

Garanties données à des banques

- 1) Dans le cadre du prêt consenti pour l'acquisition de la société INFORTE, les banques bénéficient actuellement des garanties suivantes (le capital restant dû s'élève à 9 518 K€) :
 - a. Nantissement de la totalité des titres de la société de droit nord américain BD NA PA
 - b. Cessions des créances professionnelles suivantes :
 - i. Créance de 10 010 000 euros due par la société de droit nord américain BD NA HOLDINGS à sa société mère BUSINESS & DECISION SA.
 - ii. Créance de 4 820 000 euros due par la société de droit suisse BUSINESS & DECISION HOLDING AG à sa société mère BUSINESS & DECISION SA.
 - iii. 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.
- 2) Dans le cadre de prêts bilatéraux à moyen terme :
 - a. Prêts consentis par le CREDIT INDUSTRIEL ET COMMERCIAL
 - i. 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.
 - ii. 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.
 - b. Prêt consenti par BARCLAYS BANK PLC
 - i. Le prêt de 800 000€ en principal restant dû à ce jour 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.
 - c. Prêt consenti par NATIXIS
 - i. Le prêt de 2 000 000 € en principal restant dû à ce jour 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 due à ce jour.

DIVIDENDES

La Société n'a pas distribué de dividende au cours des trois derniers exercices. Business & Decision a l'intention d'affecter tous les fonds disponibles au financement de ses activités et de sa croissance et n'a, en conséquence, pas l'intention de distribuer des dividendes dans un futur proche.

ACTIVITES DE GROUPE ET RELATIONS MÈRE-FILLES

Les filiales de Business & Decision ont une activité économique entrant dans l'un des six métiers du Groupe : conseil et intégration en matière de Business Intelligence, Gestion de la Relation Client (CRM), e-Business, Entreprise Information Management (EIM), Management Consulting et Enterprise Solutions. Les sociétés du Groupe sont par conséquent amenées à se sous-traiter des travaux ou à s'échanger des consultants en fonction des besoins et des compétences requises. A ce titre, les travaux sont re-facturés en tenant compte des profils utilisés et des contrats sous-traités. Par ailleurs, des avances de trésorerie peuvent être consenties entre filiales ou entre les filiales et la maison-mère, afin de réduire les frais financiers supportés par le Groupe. Sur l'exercice 2011, ces avances ont été rémunérées au taux de 3 %.

Les informations concernant les filiales et participations sont détaillées dans la partie « comptes consolidés » concernant le périmètre de consolidation et l'organigramme simplifié du Groupe.

**ATTESTATION DU RESPONSABLE
DU DOCUMENT DE REFERENCE**

ET

**DES RESPONSABLES DU CONTRÔLE
DES COMPTES**

ATTESTATIONS DU RESPONSABLE

NOM ET FONCTION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE

Patrick Bensabat, Président-Directeur général de Business & Decision

ATTESTATION

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

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes annuels et consolidés, au 31 décembre 2011, sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et le rapport de gestion, page 67, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquelles elles sont confrontées.

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

Les informations financières historiques présentées dans les rapports financiers ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux joints aux dudit document.

Patrick Bensabat,
Président Directeur Général

Fait à Paris, le 6 juin 2012

CONTROLEURS LEGAUX

COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

Mazars SA, représenté par Jean-Luc Barlet

61, rue Henri Regnault, 92400 Courbevoie

- début de mandat : nommé lors de l'assemblée générale ordinaire du 23 juin 2011,
- fin de mandat : à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Copernic SARL, représenté par Philippe Sixdenier

5, rue Crevaux, 75116 Paris

- début du mandat : nommé lors de l'assemblée générale mixte du 22 juin 2009
- fin de mandat : à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

Audit Synthèse SARL, représenté par Thibault de Lembeye

Place de Narvik, 11 rue de Téhéran, 75008 Paris

- début du mandat : nommé lors de l'Assemblée générale Mixte du 22 juin 2009
- fin de mandat : mandat expirant à l'issue de l'Assemblée générale Ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

David Chaudat

34, boulevard Voltaire, 75011 Paris

- début du mandat : nommé lors de l'assemblée générale mixte du 23 juin 2011
- fin de mandat : à l'issue de l'assemblée générale mixte appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016.

**RAPPORTS DES COMMISSAIRES
AUX COMPTES**

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

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

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

M A Z A R S

Jean-Luc BARLET

C O P E R N I C

Philippe SIXDENIER

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

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

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

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 spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Exercice clos le 31 décembre 2011

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

MAZARS
61 rue Henri Regnault
92400 COURBEVOIE
S.A. au capital de 8.320.000 €
784 824 153 RCS NANTERRE

COPERNIC
5, rue Crevaux
75116 PARIS
S.A.R.L. au capital de 8 064 €
428 911 275 RCS PARIS

COMMISSAIRES AUX COMPTES
MEMBRES DE LA COMPAGNIE REGIONALE DE PARIS

BUSINESS & DECISION
153, rue de Courcelles
75017 PARIS

384 518 114 RCS PARIS

**RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES
SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES**

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31.12.2011

Aux actionnaires,

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

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R.225-31 du Code de Commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R.225-31 du Code de Commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

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

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 établi en application
de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du
conseil d'administration de la société Business & Decision

Exercice clos le 31 décembre 2011

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

Rapport des commissaires aux comptes établi en application de l'article L.225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du conseil d'administration de la société Business & Decision

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Business & Decision et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président du conseil d'administration de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2011.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.
- Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

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

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

Ces diligences consistent notamment à :

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

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Fait à Courbevoie et Paris, le 4 juin 2012

Les commissaires aux comptes

M A Z A R S

Jean-Luc BARLET

C O P E R N I C

Philippe SIXDENIER

TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE SCHEMA DU REGLEMENT COMMUNAUTAIRE N° 809-204

Le présent document tient lieu de document de référence. Afin de faciliter la lecture, le sommaire ci-dessous renvoie aux principales rubriques de l'instruction d'application du règlement général de l'AMF.

1	Personnes Responsables	97
2	Contrôleurs légaux des comptes	98
3	Informations financières sélectionnées	4-6
4	Facteurs de risque	31,73
5	Informations concernant l'émetteur	
5.1	<i>Histoire et évolution de la société</i>	
5.1.1.	<i>Indiquer: la raison sociale et le nom commercial de l'émetteur;</i>	90
5.1.2.	<i>le lieu et le numéro d'enregistrement de l'émetteur;</i>	90
5.1.3.	<i>la date de constitution et la durée de vie de l'émetteur, lorsqu'elle n'est pas indéterminée;</i>	90
5.1.4.	<i>le siège social et la forme juridique de l'émetteur, la législation régissant ses activités, son pays d'origine, l'adresse et le numéro de téléphone de son siège statutaire (ou de son principal lieu d'activité, s'il est différent de son siège statutaire);</i>	90
5.1.5.	<i>les événements importants dans le développement des activités de l'émetteur.</i>	15
5.2.	<i>Investissements</i>	
5.2.1.	<i>Décrire les principaux investissements (y compris leur montant) réalisés par l'émetteur durant chaque exercice de la période couverte par les informations financières historiques, jusqu'à la date du document d'enregistrement;</i>	
5.2.2.	<i>décrire les principaux investissements de l'émetteur qui sont en cours, y compris la distribution géographique de ces investissements (sur le territoire national et à l'étranger) et et leur méthode de financement (interne ou externe)</i>	
6	Aperçu des activités	
6.1	<i>Principales activités</i>	7
6.2	<i>Principaux marchés</i>	7
7	Organigramme	16
8	Propriétés immobilières, usines et équipements	
8.1	<i>Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées</i>	25,43
8.2	<i>Impact environnemental de l'utilisation de ces immobilisations</i>	70
9	Examen de la situation financière et résultat consolidés	
9.1	<i>Situation financière</i>	10,37
9.2	<i>Résultat opérationnel</i>	10,37
10	Trésorerie et capitaux	27
11	R&D brevets et licences	69
12	Information sur les tendances	5
13	Prévisions ou estimations de bénéfices	N/A
14	Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction Générale	
14.1	<i>Informations concernant les membres des organes d'administration et de Direction de la société</i>	56
14.2	<i>Conflits d'intérêt au niveau des organes d'administration, de direction et de la Direction Générale</i>	59
15	Rémunération et avantages	60
16	Fonctionnement des organes d'administration et de direction. Pour le dernier exercice de l'émetteur, et sauf spécification contraire, fournir les informations suivantes concernant toute personne visée au point 14.1, premier alinéa, a):	
16.1.	<i>- la date d'expiration du mandat actuel de cette personne, le cas échéant, et la période durant laquelle elle est restée en fonction;</i>	57
16.2.	<i>- des informations sur les contrats de service liant les membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance à l'émetteur ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat, ou une déclaration négative appropriée;</i>	59
16.3.	<i>- des informations sur le comité de l'audit et le comité de rémunération de l'émetteur, y compris le nom des membres de ces comités et un résumé du mandat en vertu duquel ils siègent.</i>	63
17	Salariés	23
18	Principaux actionnaires	
18.1	<i>Dans la mesure où cette information est connue de l'émetteur, donner le nom de toute personne non membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance qui détient, directement ou indirectement, un pourcentage du capital social ou des droits de vote de l'émetteur qui doit être notifié en vertu de la législation nationale applicable à celui-ci ainsi détenue, ou, en l'absence de telles personnes, fournir une déclaration négative appropriée.</i>	94
18.2	<i>Indiquer si les principaux actionnaires de l'émetteur disposent de droits de vote différents, ou fournir une déclaration négative appropriée.</i>	94
18.3	<i>Dans la mesure où ces informations sont connues de l'émetteur, indiquer si celui-ci est détenu ou contrôlé, directement ou indirectement, et par qui; décrire la nature de ce contrôle et les mesures prises afin qu'il ne soit pas exercé de manière abusive.</i>	94
18.4	<i>Décrire tout accord, connu de l'émetteur, dont la mise en oeuvre pourrait, ultérieurement, entraîner un changement de son contrôle.</i>	
19	Opération avec des apparentés	
20	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de la société	
20.1	<i>Informations financières historiques</i>	81
20.2	<i>Informations financières pro-forma</i>	N/A

20.3	<i>Etats financiers – Comptes annuels</i>	36
20.4	<i>Vérification des informations financières historiques annuelles</i>	99
20.5	<i>Dates des dernières informations financières</i>	99
20.6	<i>Informations financières intermédiaires et autres</i>	N/A
20.7	<i>Politiques et distribution de dividendes</i>	94
20.8	<i>Procédures judiciaires et d'arbitrage</i>	
20.9	<i>Changement significatif de la situation financière ou commerciale</i>	N/A
21	Informations complémentaires	
21.1	Capital social	
	<i>Fournir les informations suivantes:</i>	
21.1.1	<i>- le montant du capital souscrit et, pour chaque catégorie d'actions: (a) le nombre d'actions autorisées; (b) le nombre d'actions émises et totalement libérées et le nombre d'actions émises, mais non totalement libérées; (c) la valeur nominale par action, ou le fait que les actions n'ont pas de valeur nominale; et (d) un rapprochement du nombre d'actions en circulation à la date d'ouverture et à la date de clôture de l'exercice.</i>	91
21.1.2	<i>s'il existe des actions non représentatives du capital, leur nombre et leurs principales caractéristiques;</i>	N/A
21.1.3	<i>- le nombre, la valeur comptable et la valeur nominale des actions détenues par l'émetteur lui-même ou en son nom, ou par ses filiales;</i>	74
21.1.3	<i>- le montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription, avec mention des conditions et modalités de conversion, d'échange ou de souscription;</i>	74
21.1.4	<i>- les informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital;</i>	N/A
21.1.5	<i>- des informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option et le détail de ces options, y compris l'identité des personnes auxquelles elles se rapportent;</i>	N/A
21.1.6	<i>- un historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques, mettant tout changement survenu en évidence.</i>	90
21.2	Actes constitutifs et statuts	N/A
21.2.1	<i>Décrire l'objet social de l'émetteur et indiquer où son énonciation peut être trouvée dans l'acte constitutif et les statuts.</i>	90
21.2.2	<i>Résumer toute disposition contenue dans l'acte constitutif, les statuts, une charte ou un règlement de l'émetteur concernant les membres de ses organes d'administration, de direction et de surveillance.</i>	56
21.2.3	<i>Décrire les droits, les privilèges et les restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes.</i>	94
21.2.4	<i>Décrire les actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires et, lorsque les conditions sont plus strictes que la loi ne le prévoit, en faire mention.</i>	92
21.2.5	<i>Décrire les conditions régissant la manière dont les assemblées générales annuelles et les assemblées générales extraordinaires des actionnaires sont convoquées, y compris les conditions d'admission.</i>	92
21.1.6	<i>Décrire sommairement toute disposition de l'acte constitutif, des statuts, d'une charte ou d'un règlement de l'émetteur qui pourrait avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de son contrôle.</i>	92
21.1.7	<i>Indiquer, le cas échéant, toute disposition de l'acte constitutif, des statuts, d'une charte ou d'un règlement fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée.</i>	92
21.1.8	<i>Décrire les conditions, imposées par l'acte constitutif et les statuts, une charte ou un règlement, régissant les modifications du capital, lorsque ces conditions sont plus strictes que la loi ne le prévoit.</i>	N/A
22	Contrats importants	N/A
23	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	N/A
24	Documents accessibles au public	6
25	Informations sur les participations	36