



Rapport Financier Annuel 2014



Le présent rapport financier annuel a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) le 30 avril 2015 conformément à l'article L 451-1-2 du code monétaire et financier.

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

CONNECTING BUSINESS & TECHNOLOGY



SOMMAIRE

1	RESPONSABLE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL ET DU CONTROLE DES COMPTES	3
1.1	RESPONSABLE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL	3
1.2	DECLARATION DE LA PERSONNE RESPONSABLE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL	3
1.3	RESPONSABLE DU CONTROLE DES COMPTES.....	3
1.4	HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	3
1.5	EVENEMENTS RECENTS	4
2	RAPPORT DU DIRECTOIRE SUR L'ACTIVITE ET LA GESTION DU GROUPE	4
2.1	ACTIVITE DE LA SOCIETE ET DE SES FILIALES AU COURS DE L'EXERCICE	4
2.2	PRESENTATION DES COMPTES SOCIAUX ET AFFECTATION DU RESULTAT	8
2.3	FILIALES ET PARTICIPATIONS	9
2.4	INFORMATIONS CONCERNANT LE CAPITAL.....	12
2.5	AUTRES INFORMATIONS	13
3	COMPTES CONSOLIDES GROUPE DEVOTEAM	21
3.1	ETAT DE LA SITUATION FINANCIERE CONSOLIDEE.....	21
3.2	COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE	22
3.3	ETAT DU RESULTAT GLOBAL CONSOLIDE	23
3.4	TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDES	24
3.5	ETAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDES	25
3.6	NOTES AUX ETATS FINANCIERS CONSOLIDES.....	26
3.7	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDES	72
4	COMPTES SOCIAUX DEVOTEAM SA	74
4.1	BILAN DEVOTEAM S.A.....	74
4.2	COMPTE DE RESULTAT DEVOTEAM S.A.	75
4.3	NOTES AUX ETATS FINANCIERS DE DEVOTEAM SA	76
4.4	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	93
5	RAPPORT DE RESPONSABILITE D'ENTREPRISE	95
5.1	INFORMATIONS RELATIVES A LA PERFORMANCE SOCIALE, SOCIETALE ET ENVIRONNEMENTALE CONFORMEMENT A LA LOI GRENELLE II (ART. 225)	95
5.2	INTRODUCTION	95
5.3	LA CORPORATE GOVERNANCE	95
5.4	LE CHAMP SOCIAL	96
5.5	LE CHAMP SOCIETAL	107
5.6	L'ENVIRONNEMENT	109
5.7	RAPPORT DE VERIFICATION	112
6	GOVERNEMENT D'ENTREPRISE	115
6.1	RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE	115
6.2	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DE LA SOCIETE DEVOTEAM SA	134
6.3	RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES.....	136

1 RESPONSABLE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL ET DU CONTROLE DES COMPTES

1.1 Responsable du Rapport Financier annuel

Stanislas de Bentzmann, membre du Directoire

1.2 Déclaration de la personne responsable du Rapport Financier Annuel

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et le Rapport de Gestion, figurant en page 4 du présent document, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Le 30 avril 2015
Stanislas de Bentzmann

1.3 Responsable du contrôle des comptes

Titulaires	Date du 1 ^{er} mandat	Date d'expiration du mandat en cours
KPMG Audit IS SAS Immeuble le Palatin 3, cours du Triangle 92939 Paris la Défense cedex représenté par Grégoire Menou	1999	AG statuant sur les comptes de 2016
Grant Thornton 100, rue de Courcelles 75017 Paris Représenté par Vincent Papazian	2014	AG statuant sur les comptes de 2019
Suppléants	Date du 1 ^{er} mandat	Date d'expiration du mandat en cours
KPMG Audit ID SAS Immeuble le Palatin 3, cours du Triangle 92939 Paris la Défense cedex	2011	AG statuant sur les comptes de 2016
IGEC 3, rue Léon Jost 75017 Paris représenté par Victor Amselem	2014	AG statuant sur les comptes de 2019

1.4 Honoraires des Commissaires aux Comptes

Le tableau ci-dessous détaille le montant des honoraires des commissaires aux comptes au titre des années 2014 et 2013 :

En milliers d'euros	2014						2013					
	KPMG	%	Grant Thornton*	%	NSK	%	Total	KPMG	%	NSK	%	Total
Audit												
<i>Commissariat aux comptes & certification (individuels & consolidés)</i>												
Emetteur	94	34%	58	38%	0	0%	152	100	20%	55	58%	155
Filiales intégrées globalement	159	58%	90	58%	74	100%	322,5	365	73%	40	42%	405
<i>Autres diligences et prestations liées à la mission du commissaire aux comptes</i>												
Emetteur	0	0%	0	0%	0	0%	0	15	3%	0	0%	15
Filiales intégrées globalement	23	8%	6	4%	0	0%	29	18	4%	0	0%	18
<i>Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement</i>												
Juridique, fiscal, social	0	0%	0	0%	0	0%	0	1	0%	0	0%	1
Autres	0	0%	0	0%	0	0%	0	0	0%	0	0%	0
Total	276	100%	154	100%	74	100%	504	499	100%	95	100%	594

1.5 Evénements récents

Néant.

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

Mesdames, Messieurs,

Nous vous avons réunis en Assemblée Générale pour vous rendre compte des résultats de notre gestion au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2014 et pour soumettre à votre approbation les comptes sociaux de la Société ainsi que les comptes consolidés du Groupe dudit exercice.

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

Les comptes sociaux présentés sont établis dans le respect des règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels telles qu'applicables en France. Les comptes consolidés sont établis conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté par l'Union Européenne avant le 31 décembre 2014. L'ensemble de ces comptes répond au principe d'image fidèle.

2.1 Activité de la Société et de ses Filiales au cours de l'exercice

2.1.1 Faits marquants de l'exercice

Après une année 2013 de profonde transformation, l'année 2014 marque le retour de la croissance organique et une amélioration significative de la rentabilité du Groupe.

Pour soutenir sa croissance, le Groupe a renforcé ses offres de transformation digitale et de cloud services au travers de l'acquisition en juillet de 70% du capital de la société gPartner, du renforcement de sa participation dans la société Axance ainsi que par une prise de participation en octobre dans la société Progis (plus de détails à la note 4.2.1 des annexes aux comptes consolidés).

En ligne avec son repositionnement stratégique, le Groupe a finalisé la cession des sociétés Devoteam AuSystems en Italie, Devoteam AB en Suède et Devoteam COE en Pologne (plus de détails à la note 4.2.2 des annexes aux comptes consolidés).

Le groupe a racheté 1.494.173 actions (soit 15,47% du capital) dans le cadre d'une offre publique de rachat d'actions (OPRA) clôturée le 13 janvier 2014. Le 21 janvier 2014, le Directoire a procédé à l'annulation des actions rachetées.

Enfin, le 1^{er} avril 2014, le Groupe a annoncé l'expiration au 31 décembre 2014 du contrat d'outsourcing informatique liant Devoteam Outsourcing SAS à Pierre Fabre SA. Dans ce contexte, les effectifs de Devoteam Outsourcing ont, fait l'objet d'un débauchage massif – intégral en l'occurrence – au profit de Pierre Fabre SA au cours du quatrième trimestre 2014, et ce en violation, entre autres, d'une clause de non sollicitation stipulée dans ledit contrat. Une action judiciaire est entamée, notamment sur le volet civil de la responsabilité contractuelle.

Les états financiers consolidés de la société pour l'exercice clos le 31 décembre 2014, comprennent la société et ses filiales (appelées « le groupe ») ainsi que la quote-part du groupe dans les entreprises associées et sous contrôle conjoint.

Les états financiers ont été arrêtés par le directoire du 2 mars 2015 et seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 19 juin 2015.

2.1.2 Activité et résultats de la Société

Le chiffre d'affaires s'établit à 159,9M€ en 2014, en décroissance de 3.6% par rapport à 2013.

Le résultat d'exploitation diminue de 169.9 % pour s'établir à 0,8M€, contre 2,1M€ un an plus tôt, impacté principalement par la dépréciation du fonds de commerce pour 1,1M€.

Le résultat net 2014 s'élève à 1,4M€, à comparer à 4,3M€ en 2013. Il intègre :

- (i) un résultat financier à +9,9M€ (vs -2,0 M€ en 2013), impacté par une baisse des dividendes reçus des filiales (-1,4M€) et par une baisse des provisions sur titres de participation (+13,3M€)
- (ii) un résultat exceptionnel qui s'établit à -11,6M€ (contre +2,3M€ en 2013), et qui s'explique principalement par des moins-values de cessions (-10,0 M€) et des coûts de restructuration (-1,3M€).

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

Au niveau de la situation financière :

- Les capitaux propres de la société s'élèvent à 135,6 M€ au 31 décembre 2014 contre 156,2 M€ au 31 décembre 2013. La variation provient principalement de la constatation du résultat de l'exercice (+1,4M€), des dividendes distribués (-1,9 M€) et de la réduction de capital par annulation des actions rachetées suite à l'OPRA (-20,2 M€).
- La dette financière (hors comptes courants passifs avec les filiales) s'élève à 2,7 M€ en diminution de 22,8 M€ suite au remboursement des lignes de crédit.
- La trésorerie disponible s'élève à 5M€ contre 51,2M€ un an plus tôt, en baisse de 46,2 M€, principalement sous l'effet du remboursement des lignes de crédit pour 22,5M€ et du rachat des actions propres suite à l'OPRA pour 20,2M€.

Conformément aux dispositions de l'article 441-6-1 du Code de commerce, le solde des dettes à l'égard des fournisseurs (hors factures non parvenues) s'élevait à 7,1 M€ au 31 décembre 2014 et se décompose comme suit :

2014 - en €	Dettes Echues	Dettes Non Echues		TOTAL
		- 60 jours	+ 60 Jours	
Montant au 31/12/14	984 929	6 127 997	0	7 112 926
<i>En % de la dette fournisseurs</i>	14%	86%	0%	100%
dont hors groupe	698 584	2 492 513	0	3 191 097
dont groupe	286 346	3 635 484	0	3 921 830

2013 - en €	Dettes Echues	Dettes Non Echues		TOTAL
		- 60 jours	+ 60 Jours	
Montant au 31/12/13	2 196 672	4 717 995	0	6 914 667
<i>En % de la dette fournisseurs</i>	32%	68%	0%	100%
dont hors groupe	995 114	2 490 595	0	3 485 710
dont groupe	1 201 557	2 227 400	0	3 428 957

Le délai de paiement théorique est de 60 jours.

2.1.3 Activité et résultats consolidés

Analyse du Compte de résultat

Le **chiffre d'affaires consolidé de l'exercice 2014** s'élève à 442,8 millions d'euros, supérieur à l'objectif attendu par le Groupe, et en croissance de 2,5% à périmètre et taux de change constants.

Au quatrième trimestre, la croissance est de 4,4% hors changements de périmètre et de taux de change et hors impact de notre activité de broker aux Pays-Bas (Between). Cette croissance est favorisée par un impact jours ouvrés légèrement positif, une amélioration de notre prix journalier moyen et une bonne dynamique de nos activités au Moyen-Orient, en Allemagne, et de nos offres de gestion de projets digitaux en France.

La **marge d'exploitation**, définie comme le résultat opérationnel courant hors impact des stock-options et de l'amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions, augmente de 130 points de base sur l'année grâce à l'amélioration du taux d'utilisation. Elle s'établit à 22,1 millions d'euros en 2014, soit 5,0% du chiffre d'affaires, contre 17,0 millions d'euros et 3,7% du chiffre d'affaires en 2013. Cette évolution favorable est encore plus visible au second semestre 2014. Ainsi, la marge opérationnelle sur cette période s'établit à 15,1 millions d'euros soit 6,7% du chiffre d'affaires, et 170 points de base de mieux qu'au deuxième semestre 2013.

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

En M€ et %	2013			2014		
	H1	H2	FY	H1	H2	FY
Chiffre d'affaires	237,3	216,2	453,5	216,2	226,6	442,8
Variation annuelle (en %)	-9,5%	-14,5%	-12,0%	-8,9%	4,8%	-2,4%
Marge d'Exploitation	6,3	10,7	17,0	7,1	15,1	22,1
(en % du CA)	2,7%	5,0%	3,7%	3,3%	6,7%	5,0%

Le **résultat opérationnel** s'établit à 15,0 millions d'euros contre 13,1 millions d'euros un an plus tôt. Pour mémoire, ce résultat intégrait 12,5 millions d'euros de plus-values en 2013. Les charges non récurrentes diminuent significativement à 6,6 millions d'euros sur l'année, contre 16,0 millions d'euros sur l'exercice 2013. Elles sont composées à hauteur de 4,8 millions d'euros de coûts de restructurations (principalement en France et en Norvège).

Les pertes de valeur sur les goodwill impactent le résultat non courant à hauteur de 1,6 million d'euros (vs. 5,9 millions d'euros un an plus tôt) et concernent les activités d'outsourcing en France ainsi que la Turquie.

Le **résultat financier** s'améliore à -0,2 million d'euros (vs. -1,7 million d'euros en 2013) en raison notamment d'un retraitement favorable sur la comptabilisation des charges financières liées aux crédits-baux.

La **charge d'impôts** sur le résultat de 6,2 millions d'euros est stable par rapport à 2013. Elle représente 42% du résultat avant impôts. Ce taux inclut l'effet des impôts locaux complémentaires (CVAE).

Le **résultat net** est de 8,6 millions d'euros, contre 5,5 millions d'euros un an plus tôt, dont 7,5 millions d'euros de résultat net part du groupe. Le résultat dilué par action est en croissance de 70% et ressort à 1,00€ par action.

Analyse du Bilan

Les principaux postes du bilan consolidé ont évolué comme suit en 2014 :

Montants en millions d'euros	31 décembre 2014	31 décembre 2013	Variations	Principales explications de la variation
Actifs non courants	99,8	97,7	1,6	L'augmentation s'explique principalement par la comptabilisation de nouveaux goodwill pour 6,3M€ liés aux opérations de croissance externe notamment gPartner et Axance. Ces derniers ont été compensés par la réalisation des « impairment tests » à la clôture qui a conduit le groupe à constater une perte de valeur de (1,2) M€ sur l'UGT Devoteam Outsourcing et de (0,4) M€ sur l'UGT Turquie.
Créances d'exploitation	156,5	136,9	19,6	Les créances d'exploitation augmentent principalement du fait des acquisitions de l'exercice. Le DSO s'améliore encore et passe à 62 jrs fin 2014 vs. 73 jrs fin 2013 sous l'effet d'une forte amélioration du DSO au Moyen Orient.
Trésorerie disponible *	34,4	42,9	(8,5)	Cf. ci-après
Actifs non courants destinés à être cédés	-	10,5	(10,5)	En 2013, il s'agissait de notre participation dans Devoteam AuSystems Italie classée en actifs disponibles à la vente et cédée en 2014.
Capitaux propres attribuables au groupe	112,8	126,4	(13,6)	La variation s'explique par la constatation du résultat de l'exercice pour 7,5M€, déduction faite des dividendes versés (1,9) M€, du décaissement de l'OPRA pour (20,2) M€ ainsi qu'un effet négatif de change (0,9) M€.
Participations ne donnant pas le contrôle	2,8	0,1	2,7	Participations ne donnant pas le contrôle (cf. note 5.11 des comptes consolidés).
Passifs non courants	10,5	9,2	0,7	Les autres passifs non courants restent stables. Deux mouvements se compensent au cours de la période (i) la baisse de dettes de location financement pour (1,6) M€ et (ii) par la constatation de la partie long terme du complément de prix gPartner pour 2,2M€.
Passifs courants	164,7	149,2	22,0	L'augmentation des passifs courants s'explique principalement par la hausse des produits constatés d'avance pour 17,7 M€ dont 8,7M€ suite à l'entrée de périmètre de gPartner.
Passifs non courants destinés à être cédés	-	9,7	(9,7)	En 2013, il s'agissait de notre participation dans Devoteam AuSystems Italie classée en actifs disponibles à la vente et cédée en 2014.

* La **trésorerie disponible** (incluant les placements financiers figurant en autres actifs financiers courants et déduction faite de 8,3 millions d'euros de découverts bancaires et de lignes de crédit court terme) diminue de 8,5 millions d'euros sur l'exercice pour s'établir à 34,4 millions d'euros. Cette variation s'explique par :

- Un **flux de trésorerie issu des activités opérationnelles** de 20,0 millions d'euros résultant d'une forte hausse de la capacité d'autofinancement à 14,8 millions d'euros au 31 décembre 2014 (vs 5,0 millions d'euros en 2013) et d'une réduction du besoin en fond de roulement à hauteur de 5,2 millions d'euros (vs 16,6 millions d'euros en 2013). La variation du besoin en fond de roulement inclus l'effet des cessions des créances clients (« factor ») pour 5,4 millions d'euros en 2014 et 15,6 millions d'euros en 2013.
- Un **flux de trésorerie issu des activités d'investissement** négatif à 2,1 millions d'euros sur le semestre suite à notre politique d'investissement engagée au cours du second semestre 2014. En 2013, le flux de trésorerie lié aux activités d'investissement était positif de 14,8 millions d'euros principalement en raison de la trésorerie encaissée lors des cessions de filiales.
- Un **flux de trésorerie issu des activités de financement** de - 24,6 millions d'euros (hors remboursement des lignes de crédits court terme), incluant principalement le décaissement lié aux actions rachetées dans le cadre de l'OPRA (20,2 millions d'euros), le remboursement d'emprunts pour 2,5 millions d'euros et le versement de dividendes pour 2,4 millions d'euros.

La situation financière du Groupe reste saine puisque la **position de trésorerie nette des dettes financières** s'élève à 29,5 M€ :

En millions d'euros	31/12/14	31/12/13
Placements financiers (inclus en autres actifs financiers courants)	2,2	0,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	40,5	77,2
Concours bancaires courants (inclus en emprunts et dettes financières courantes)	(7,7)	(9,7)
Lignes de crédit court terme (incluses dans les emprunts et dettes financières courants)	(2,5)	(25,0)
Trésorerie disponible *	34,4	42,9
Dettes financières courantes (hors concours bancaires courants et lignes de crédits)	(2,1)	(2,2)
Dettes financières non courantes	(2,8)	(4,3)
Trésorerie nette des dettes financières	29,5	36,4
Fonds propres consolidés	115,6	126,5
Taux d'endettement net	-25,5%	-28,8%

* En 2014 la trésorerie disponible comprend un impact positif des contrats de cession de créances clients sans recours pour 17,5M€ ; En 2013, elle comprenait 26,1M€ nantis au profit de la banque présentatrice de l'offre publique de rachat d'actions (OPRA) & impact positif des contrats de cession de créances clients sans recours pour 13,5M€

2.1.4 Progrès réalisés

Le plan de transformation entrepris il y a deux ans affiche donc ses premiers résultats en termes d'efficacité commerciale et opérationnelle autour d'un recentrage du Groupe vers des offres Cloud, Mobilité, Data & Information Management permettant de répondre aux attentes de transformation Digitale de ses clients.

Au cours du second semestre 2014, Devoteam a également accéléré cette dynamique à travers sa politique d'investissement avec l'acquisition de 70% du capital de la société gPartner, premier partenaire de Google Enterprise en Europe, et des prises de participation dans les sociétés Progis (EMEA Google Maps Partner of the Year 2013) et Axance (société spécialisée dans le design des nouveaux services mobiles).

2.1.5 Événements intervenus depuis la clôture de l'exercice et perspectives d'avenir

Néant.

2.2 Présentation des comptes sociaux et affectation du résultat

2.2.1 Proposition d'affectation du résultat

Il est proposé à l'Assemblée Générale d'affecter le bénéfice de l'exercice clos le 31 décembre 2014 de 1 400 594 € dans sa totalité à la distribution de dividendes. En outre il est proposé de prélever sur le poste « report à nouveau créditeur » la somme de 849 821 € afin de porter le dividende de l'exercice à 0,30 € par action.

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

Année	Dividende par action
2012	0,10 €
2013	0,25 €
2014	0,30 €

2.2.2 Conventions réglementées

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

2.2.3 Dépenses non déductibles

Conformément aux dispositions de l'article 223 quinquies et 39-5 quater du CGI, nous vous précisons que les comptes de l'exercice écoulé prennent en charge un montant global de dépenses non déductibles, au regard de l'article 39-4 dudit Code, de 144 297 €. Ce montant correspond à la quote-part de loyers non déductibles sur les véhicules de tourisme pris en location par le Groupe dans le cadre de son activité.

2.2.4 Tableau des résultats de la Société des cinq derniers exercices

CAPITAL EN FIN D'EXERCICE	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014
Capital social	1 594 260	1 595 942	1 527 764	1 463 925	1 238 973
Nombre d'actions	10 524 660	10 535 873	10 081 355	9 655 760	8 172 128
OPERATIONS ET RESULTATS DE L'EXERCICE	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014
Chiffre d'affaires HT	183 471 453	192 877 205	190 137 164	165 647 616	159 916 969
Résultat avant IS, participation, amortissements et provisions	16 009 456	12 366 545	-19 163 630	7 646 091	-6 290 193
Amortissements et provisions	3 121 619	9 609 203	-3 342 205	5 207 283	-5 371 602
Participation des salariés due au titre de l'exercice	0	0	0	0	0
Impôts sur les bénéfices	636 248	-1 230 401	-4 558 221	-1 814 638	-2 319 185
Résultat après IS, amortissements et provisions	12 251 589	3 987 743	-11 263 204	4 253 446	1 400 594
Résultat distribué	5 012 445	4 765 549	936 536	1 866 235	2 250 415
RESULTAT PAR ACTION	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014
Nombre d'actions moyen de l'exercice	10 168 674	10 533 662	10 081 355	9 655 760	8 172 128
Résultat après IS mais avant amortissements et provisions	1,64	1,06	-2,35	0,60	-1,05
Résultat après IS, amortissements et provisions	1,2	0,38	-1,12	0,44	0,17
Dividende attribué à chaque part	0,5	0,5	0,1	0,25	0,30
PERSONNEL	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014
Effectif moyen des salariés	1 886	1 919	1 812	1 421	1 458
Montant de la masse salariale	86 839 814	90 799 281	87 797 658	72 056 295	66 386 079
Montant versé au titre des avantages sociaux	40 118 198	41 591 002	40 530 832	32 113 662	29 629 306

2.2.5 Activité de recherche et développement

Afin d'accompagner son plan de transformation « Eagle », le Groupe a mis en place en mars 2012 « Devoteam Research and Innovation » (DRI), département dédié à la recherche et à l'innovation chargé d'identifier et d'accompagner la définition d'offres innovantes et à forte valeur ajoutée notamment dans les domaines du Cloud transformation, mobilité, IT service excellence, Data and Information management, network transformation, risque et sécurité et IT transformation. En 2014, 22 sujets de R&D ont été traités, dont 30% ITSE, 27% risques et sécurité et 35% en Cloud transformation, 4% en mobilité et 4% sur du network transformation.

Devoteam a développé une offre d'analyse de risques liés aux environnements Cloud nommée O.S.C.A.R, depuis 2013. En effet, si le Cloud séduit de plus en plus d'entreprises, ces dernières s'interrogent néanmoins sur la protection de leurs informations.

O.S.C.A.R. peut s'adapter et servir plusieurs objectifs suivant la problématique de l'entreprise cliente :

- analyser les risques liés à une solution Cloud particulière, ou destinée à l'être dans le cadre d'un futur projet Cloud,
- comparer différentes offres Cloud sous l'angle des risques et de la sécurité,
- aider à la prise de décision pour migrer dans le Cloud

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

2.2.6 Autres

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

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

2.3 Filiales et participations

2.3.1 Sociétés consolidées

Les sociétés retenues dans le périmètre de consolidation au 31 décembre 2014 sont détaillées en note 4.1 des comptes consolidés.

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

Résultats par Région

En millions d'euros	Contribution au chiffre d'affaires 2014	Marge d'exploitation 2014	En % du CA 2014	Contribution au chiffre d'affaires 2013	Marge d'exploitation 2013	En % du CA 2013
New Méditerranée	149,6	11,4	7,6%	151,7	8,7	5,7%
Taux de croissance	-1,4%	31,4%				
Taux de croissance PCC ⁽¹⁾	-1,4%					
Northern Europe	51,1	1,8	3,5%	55,2	1,0	1,9%
Taux de croissance	-7,4%	73,2%				
Taux de croissance PCC ⁽¹⁾	-6,8%					
Central Europe	48,0	1,7	3,6%	46,0	(0,7)	-1,6%
Taux de croissance	4,2%	-332,8%				
Taux de croissance PCC ⁽¹⁾	4,2%					
Middle East & Turkey	21,8	1,6	7,5%	19,6	1,0	4,9%
Taux de croissance	11,2%	70,4%				
Taux de croissance PCC ⁽¹⁾	14,3%					
Single entities	57,0	1,8	3,2%	60,3	2,4	3,9%
Taux de croissance	-5,4%	-24,1%				
Taux de croissance PCC ⁽¹⁾	-5,4%					
Others	107,6	4,1	3,8%	82,6	4,4	5,3%
Taux de croissance	30,2%	-5,0%				
Taux de croissance PCC ⁽¹⁾	19,6%					
Taux de croissance PCC ⁽¹⁾ hors Between	12,9%					
Divestments⁽²⁾	7,7	(0,4)	-4,9%	38,1	0,3	0,8%
Taux de croissance	-79,7%	-218,3%				
Taux de croissance PCC ⁽¹⁾	-1,3%					
Total	442,8	22,1	5,0%	453,5	17,0	3,7%
Taux de croissance	-2,4%	30,3%				
Taux de croissance PCC ⁽¹⁾	2,5%					
Taux de croissance PCC ⁽¹⁾ hors Between	0,6%					

(1) A périmètre et change constants

(2) En 2014, les activités cédées incluent la filiale AuSystems Italie ainsi que nos entités CRM Pologne et Devoteam AB Suède à compter de T3 2014. En 2013, elles incluaient également le pôle T&M cédé à Ericsson et Teligent en Russie

En millions d'euros	T1 2014	T1 2013	T2 2014	T2 2013	T3 2014	T3 2013	T4 2014	T4 2013	FY 2014	FY 2013
New Méditerranée	37,6	38,0	37,3	38,3	34,7	35,4	40,1	39,9	149,6	151,7
Taux de croissance	-1,0%		-2,8%		-2,1%		0,3%		-1,4%	
Taux de croissance PCC ⁽¹⁾	-1,0%		-2,8%		-2,1%		0,2%		-1,4%	
Northern Europe	13,9	14,7	13,1	14,9	11,3	11,5	12,8	14,0	51,1	55,2
Taux de croissance	-5,5%		-12,4%		-1,7%		-8,8%		-7,4%	
Taux de croissance PCC ⁽¹⁾	-2,2%		-11,2%		-3,8%		-9,5%		-6,8%	
Central Europe	11,4	11,3	11,6	11,6	11,7	10,7	13,3	12,4	48,0	46,0
Taux de croissance	0,4%		-0,0%		9,3%		7,2%		4,2%	
Taux de croissance PCC ⁽¹⁾	0,6%		-0,0%		9,2%		7,1%		4,2%	
Middle East & Turkey	4,9	4,5	4,9	4,9	4,7	4,9	7,3	5,3	21,8	19,6
Taux de croissance	9,4%		1,4%		-5,0%		36,8%		11,2%	
Taux de croissance PCC ⁽¹⁾	18,3%		9,9%		-3,8%		31,6%		14,3%	
Single entities	14,2	15,5	14,5	15,6	13,5	14,2	14,7	14,9	57,0	60,3
Taux de croissance	-8,5%		-7,1%		-4,8%		-1,1%		-5,4%	
Taux de croissance PCC ⁽¹⁾	-8,5%		-7,1%		-4,8%		-1,1%		-5,4%	
Others	21,9	20,1	23,7	20,6	28,6	19,5	33,4	22,4	107,6	82,6
Taux de croissance	9,2%		15,2%		46,2%		48,9%		30,2%	
Taux de croissance PCC ⁽¹⁾	11,3%		16,7%		24,3%		25,8%		19,6%	
Taux de croissance PCC ⁽¹⁾ hors Between	4,4%		5,6%		18,1%		23,7%		12,9%	
Divestments⁽²⁾	5,1	21,2	2,1	6,1	0,5	5,4	-	5,4	7,7	38,1
Taux de croissance	-76,0%		-65,2%		-90,1%		-100,0%		-79,7%	
Taux de croissance PCC ⁽¹⁾	-1,8%		-1,6%		-0,2%		-0,3%		-1,3%	
Total	109,0	125,3	107,2	112,0	105,0	101,8	121,6	114,4	442,8	453,5
Taux de croissance	-13,0%		-4,3%		3,2%		6,3%		-2,4%	
Taux de croissance PCC ⁽¹⁾	0,6%		-0,0%		3,6%		6,0%		2,5%	
Taux de croissance PCC ⁽¹⁾ hors Between	-0,7%		-2,5%		1,4%		4,4%		0,6%	

(1) A périmètre et change constants

(2) En 2014, les activités cédées incluent la filiale AuSystems Italie ainsi que nos entités CRM Pologne et Devoteam AB Suède à compter de T3 2014. En 2013, elles incluaient également le pôle T&M cédé à Ericsson et Teligent en Russie

Résultats par zone géographique

En millions d'euros	T1 2014	T1 2013	T2 2014	T2 2013	T3 2014	T3 2013	T4 2014	T4 2013	FY 2014	FY 2013
France	45,4	60,7	45,1	45,9	47,4	42,6	55,6	47,7	193,5	196,8
Taux de croissance	-25,2%		-1,7%		11,2%		16,7%		-1,7%	
Taux de croissance PCC ⁽¹⁾	-1,1%		-0,9%		0,9%		5,5%		1,0%	
Reste du monde	63,6	64,6	62,0	66,1	57,7	59,2	66,0	66,7	249,3	256,6
Taux de croissance	-1,5%		-6,1%		-2,6%		-1,2%		-2,9%	
Taux de croissance PCC ⁽¹⁾	2,2%		0,6%		5,6%		6,4%		3,7%	
Taux de croissance PCC ⁽¹⁾ hors Between	-0,4%		-3,7%		1,8%		3,5%		0,3%	
Total	109,0	125,3	107,2	112,0	105,0	101,8	121,6	114,4	442,8	453,5
Taux de croissance	-13,0%		-4,3%		3,2%		6,3%		-2,4%	
Taux de croissance PCC ⁽¹⁾	0,6%		-0,0%		3,6%		6,0%		2,5%	
Taux de croissance PCC ⁽¹⁾ hors Between	-0,7%		-2,5%		1,4%		4,4%		0,6%	

(1) A périmètre et change constants

2.4 Informations concernant le capital

2.4.1 Evolution du capital social et du nombre d'actions en 2014

En nombre d'actions	2014	2013
Actions émises au 1er janvier	9 655 760	10 081 355
Exercice d'options, BCE et BSA	10 541	800
Annulation d'actions auto-détenues	(1 494 173)	(426 395)
Actions émises au 31 décembre	8 172 128	9 655 760
Valeur nominale	0,15 €	0,15 €

2.4.2 Evolution de l'actionnariat

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

	31 décembre 2012			31 décembre 2013			31 décembre 2014		
	Actions	% du capital	% des droits de vote	Actions	% du capital	% des droits de vote	Actions	% du capital	% des droits de vote
S.de Bentzmann (1)	1 317 494	13,07%	20,56%	1 317 494	13,64%	19,37%	1 317 494	16,12%	20,10%
G.de Bentzmann (1)	962 719	9,55%	15,01%	962 782	9,97%	14,16%	912 782	11,17%	14,00%
Tabag (2)	636 944	6,32%	9,96%	636 944	6,60%	10,86%	636 944	7,79%	13,20%
Lazard Frères Gestion	555 000	5,51%	4,34%	555 000	5,75%	4,73%	479 497	5,87%	5,00%
Financière Echiquier	550 096	5,46%	4,30%	640 803	6,64%	5,46%	640 803	7,84%	6,70%
Eximium	527 526	5,23%	4,13%	527 526	5,46%	4,50%	404986	4,96%	4,20%
Pers. Physiques nominatif (3)	526 533	5,22%	8,16%	483 454	5,01%	8,24%	378 032	4,63%	7,80%
Oddo AM	380 588	3,78%	2,98%	na	na	na	na	na	na
Auto-détention	715 991	7,10%	0,00%	696 489	7,21%	0,00%	670 744	8,21%	0,00%
Public	3 908 444	38,77%	30,56%	3 835 268	39,73%	32,69%	2 730 846	33,42%	29,00%
Total	10 081 335	100%	100%	9 655 760	100%	100%	8 172 128	100%	100%

1) liés par un pacte d'actionnaire et une action de concert. 114 374 titres pour Godefroy de Bentzmann et 227 484 titres pour Stanislas de Bentzmann font l'objet d'un nantissement au profit d'établissements bancaires.

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

3) fondateurs de filiales, salariés et anciens salariés

Au cours de l'exercice 2014, la société Lazard Frères gestion a franchi le seuil de 5% des droits de vote de Devoteam.

A la connaissance de la société, il n'existe aucun autre actionnaire que ceux présentés ci-dessus détenant plus de 5% du capital ou des droits de vote au 31 décembre 2014.

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

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

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

2.4.4 Opérations réalisées en 2014

Opérations sur actions propres

Les achats et annulations par la Société de ses propres actions en 2014 se répartissent comme suit :

Nature de l'opération	Nombre d'actions	Cours moyen (€)	Motif
Achat	11 080	13,51	Achat en propre

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

Au 31 décembre 2014, la Société détenait 670 744 actions, soit 8,21% du capital, pour une valeur d'achat de 6,4 millions d'euros, et une valeur boursière de 10,2 millions d'euros.

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

Type de délégation donnée au Directoire	Date de l'AG ayant consenti la délégation & n° de résolution)	Montant nominal maximal de l'AC	Durée de l'autorisation	Montant utilisé de la délégation au 31/12/14	Nombre de titres maximal émis	% capital social	% droits de vote (DV)	Dilution en capital (2)	Dilution en DV (2)
AC par émission de valeurs mobilières avec maintien du DPS (1)	20/06/2014 (12ème R)	500.000 €	26 mois	Non utilisée	3.333.333	40,8	34,6	0,71	0,63
AC par émission de toutes valeurs mobilières avec suppression du DPS	20/06/2014 (13ème R)	250.000 € (s'imputant sur le montant de 500.000 €)	26 mois	Non utilisée	1.666.667	20,4	17,3	0,83	0,72
AC par émission de valeurs mobilières sans DPS dans la limite de 10% du capital social / an	20/06/2014 (14ème R)	10% du capital social par an (s'imputant sur le plafond des R12 et 13)	26 mois	Non utilisée	817.213	10,0	8,5	0,91	0,78
AC par émission de valeurs mobilières sans DPS pour rémunérer des apports en nature	20/06/2014 (15ème R)	10% du capital social (s'imputant sur le plafond des R13 et 14)	26 mois	Non utilisée	817.213	10,0	8,5	0,91	0,78
AC par émission de toutes valeurs mobilières avec suppression du DPS réservées aux managers	20/06/2014 (17ème R)	60.000 €	18 mois	Non utilisée	400.000	4,9	4,2	0,95	0,82
Emission d'Options de souscription	11/04/2012 (20ème R)	60.000 €	38 mois	Non utilisée	400.000	4,9	4,2	0,95	0,82
Attribution gratuite d'actions de préférence	20/06/2014 (18ème R)	30.000 €	38 mois	Non utilisée	200.000	2,4	0	0,98	0,83
Attribution gratuite d'actions	20/06/2014 (19ème R)	30.000 €	38 mois	Non utilisée	200.000	2,4	2,1	0,98	0,83

(1) DPS : droit préférentiel de souscription

(2) pour un actionnaire détenant 1% du capital avant opération

2.4.6 Evolution du Cours de Bourse

Le cours de l'action Devoteam a gagné 14,7% en 2014 à comparer aux hausses de 9,20% de l'indice CAC Technology et de 8,4 % de l'indice CAC Mid & Small.

Date	31/12/2013	16/10/2014 (*)	01/04/2014 (*)	31/12/2014
Cours de Bourse (€)	13,20	12,54	18,98	15,14
Capitalisation boursière (m€)	127,5	93,9	142,2	123,7

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

2.5 Autres informations

2.5.1 Mandataires sociaux et rémunérations

Directoire

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

Godefroy de Bentzmann

- Président de Devoteam Consulting SAS et Devoteam Consulting AS (Danemark).
- Co-gérant de Devoteam Holding SARL (Luxembourg).
- Président du Conseil de Surveillance de Devoteam Holding BV (Pays Bas).
- Administrateur de Devoteam Genesis AG (Suisse) et Devoteam SA (Luxembourg).

Stanislas de Bentzmann

- Président de Devoteam N/V SA (Belgique), Devoteam AS (Norvège) et Exaprobe ECS (France).
- Membre du Conseil de Surveillance de Devoteam Holding BV (Pays Bas).
- Co-gérant de Devoteam Holding SARL (Luxembourg).
- Administrateur de Devoteam Fringes S.A.U (Espagne), Devoteam Consulting AS (Danemark) et Devoteam SA (Pologne).

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

Godefroy de Bentzmann

- Cogérant de la SCI 73 Anatole France
- Président d'Accytime
- Associé-Gérant de SCI du Grand Maragnac

Stanislas de Bentzmann

- Cogérant de la SCI 73 Anatole France
- Président de Croissance plus
- Associé Gérant de Bazeille

Conseil de Surveillance

Les membres du Conseil de Surveillance sont élus en Assemblée Générale pour une durée de 4 ans. Le Conseil est composé comme suit au 31 décembre 2014 :

Nom et année de naissance	Date de nomination	Date d'expiration du mandat	Fonction principale	Autres mandats en cours ou expirés au cours des 5 dernières années (date d'expiration) *
Roland de Laage de Meux (1959)	11 avril 2012	AGO 2016	Secrétaire Général de DEVOTEAM	France : néant Etranger : DV Fringes (A), DV SA (A), DV SA, Voxpilot Ltd (A), Membre du CS de DV Netherland Externes : Fibelaage (CS), Hôtel Gril du Parc (gérant), Société ICF (A) et SNC Imbelaage (gérant) Mandats expirés : DV Belgium (A), DV AB (A), DV IT & consultancy (A), DV Ausystems spA (A)
Michel Bon (1943)	11 avril 2012	AGO 2016	Consultant indépendant	Mandats en cours : Sonepar (A), RLD (A), Phitrust (A), SONAE (A, Portugal) Mandats expirés : Les Éditions du Cerf (P, 2013), Lafarge (A, 2013), Provimi (A, 2010), Myriad (A, Suisse)
Patrice de Talhouët (1966)	11 avril 2012	AGO 2016	Group CFO Coty	Mandat en cours : Delete Blood Cancer (A)
Philippe Tassin (1943)	11 avril 2012	AGO 2016	Retraité	pas de mandats
Vincent Montagne (1959)	11 avril 2012	AGO 2016	Président Média Participations	En cours : ESL Holding (CS), Mage invest (P), groupe Média Participations (divers mandats P et A), Sages (VP), Secom (A), Siparex Associés (A), SITC (A), Ulysse Invest (P)
Elisabeth de Maulde (1952)	11 avril 2012	AGO 2016	Consultante Cofluence Consulting	En cours : Les Nouveaux Robinson (PCS)

Bertrand de Bentzmann (1933)	20 juin 2013	AGO 2017	VP délégué de la CCI de Bordeaux	Expirés : Abzac (A, 2010)
Yves de Talhouët (1958)	20 juin 2013	AGO 2017		En cours : Tinubu (A) ; Axway SA (A), Twenga (A), Tabag (DG) ; Pont aux Choux SAS (P) Expirés : Tabag SARL (gérant 2012), Union Prod (PDG 2014)

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

Rémunération et autres avantages des mandataires sociaux

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

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

Tableau 1 : synthèse des rémunérations, options, BCE et actions attribuées aux mandataires sociaux

Nom et fonction du dirigeant mandataire social	Stanislas de Bentzmann		Godefroy de Bentzmann		Roland de Laage de Meux	
	Co-CEO		Co-CEO		Secrétaire Général	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	614 836	594 836	610 000	590 000	168 348	168 765
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	-	-	-	-	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	-	-	-	-	-	-
TOTAL	614 836	594 836	610 000	590 000	168 348	168 765

Tableau 2 : récapitulatif des rémunérations à chaque dirigeant mandataire social

Nom et fonction du dirigeant mandataire social	Stanislas de Bentzmann				Godefroy de Bentzmann				Roland de Laage de Meux			
	2013		2014		2013		2014		2013		2014	
	Du	Versé	Du	Versé	Du	Versé	Du	Versé	Du	Versé	Du	Versé
Rémunération fixe	215 000	215 000	215 000	215 000	215 000	215 000	215 000	215 000	118 800	118 800	118 800	118 800
Rémunération variable	85 000	86 000	215 000	150 000	85 000	86 000	215 000	150 000	35 000	64 550	35 000	34 370
Rémunération exceptionnelle	150 000	150 000	0	0	150 000	150 000	0	0	0	0	0	0
Avantages en nature (voiture)	4 836	4 836	4 836	4 836	0	0	0	0	4 716	4 716	4 716	4 716
Prime d'expatriation	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	0	0	0	0
Jetons de présence	100 000	70 000	100 000	100 000	100 000	70 000	100 000	100 000	8 000	8 000	8 000	8 000
Dotation PIDR	na	na	na	na	na	na	na	na	1 832	0	2 249	0
TOTAL	614 836	585 836	594 836	529 836	610 000	581 000	590 000	525 000	168 348	196 066	168 765	165 886

L'objectif de variable 2014 des membres du Directoire était de 215 000€, reposant sur les critères suivants :

- 60% sur l'atteinte d'objectifs de performance du groupe DEVOTEAM ;
- 40% sur l'atteinte d'objectifs qualitatifs tels que la croissance organique ainsi que l'achèvement de la mise en œuvre de la stratégie de repositionnement du groupe.

L'objectif de variable 2014 de Monsieur de Laage était de 35 000€, reposant sur les critères suivants :

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

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

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

Tableau 3 : jetons de présence et autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants

Membres du conseil	Montants versés au cours de l'exercice 2013 (en €)		Montants versés au cours de l'exercice 2014 (en €)	
	Jetons de présence	Autres rémunérations	Jetons de présence	Autres rémunérations
Michel Bon (Président)	16 000	80 000	16 000	32 000
Bertrand de Bentzmann (Vice-président)	12 000		12 000	
Patrice de Talhouët	8 000		8 000	
Philippe Tassin	16 000		12 000	
Vincent Montagne	8 000		8 000	
Roland de Laage de Meux	8 000	188 066	8 000	157 545
Yves de Talhouët	8 000		8 000	
Elizabeth de Maulde	8 000		8 000	
TOTAL	84 000	268 066	80 000	189 545

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

Néant

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

Néant

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

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

Néant

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

	SO 2009	BCE 2009	BCE 2010	SO 2012
Date d'assemblée	28/04/2009	28/04/2009	28/04/2009	11/04/2012
Date du conseil de surveillance ou du directoire selon le cas	13/05/2009	13/05/2009	01/10/2010	30/11/2012
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées, dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par :	345 000	255 000	50 000	100 000
<i>Les mandataires sociaux</i>				
<i>Stanislas de Bentzmann</i>	-	40 000	-	-
<i>Godefroy de Bentzmann</i>	-	40 000	-	-
<i>Roland de Laage de Meux</i>	-	9 000	-	-
<i>Mandataires sociaux non dirigeants</i>	-	-	-	-
Point de départ d'exercice des options	13/05/2011	13/05/2011	01/10/2012	30/11/2016
Date d'expiration	12/05/2016	12/05/2016	30/09/2017	29/11/2019
Prix de souscription ou d'achat	12,0 €	12,0 €	20,0 €	9,0 €
Modalités d'exercice	20% après 2 ans, 30% après 3 ans, 30% après 4 ans, 20% après 5 ans			30% après 4 ans 30% après 5 ans 40% après 6 ans
Nombre d'actions souscrites au 31/12/14	42 125	12 404	-	-
Nombre cumulé d'options et de BCE annulés ou caduques	181 200	90 707	30 000	10 000
Options et BCE restantes en fin d'exercice	121 675	151 889	20 000	90 000

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

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

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

Tableau 11 : récapitulatif des opérations réalisées en 2014 sur l'action Devoteam par les mandataires sociaux et les hauts responsables non mandataires sociaux				
Nom du Dirigeant	Opération	Support	Montant total des opérations (K€)	Prix unitaire (€)
Stanislas de Bentzmann - Président du Directoire	Néant	Néant	Néant	Néant
Godefroy de Bentzmann - Directeur Général	Cession	Actions	895,5	18,01
Grégoire Cayatte - CFO	Néant	Néant	Néant	Néant
Osama Ghoul - Exec Vice Président	Néant	Néant	Néant	Néant
Sébastien Chevrel - Exec Vice Président	Néant	Néant	Néant	Néant
Jürgen Hatzipantelis - Exec Vice Président	Néant	Néant	Néant	Néant
Regis Tatala - Exec Vice Président	Néant	Néant	Néant	Néant

2.5.2 Facteurs de Risque

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

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

Risques Juridiques

Risques liés aux actions en responsabilité

Devoteam intervient sur des projets informatiques qui peuvent présenter un caractère essentiel pour les activités de ses clients. Toute exécution de prestations par Devoteam non conforme aux attentes de ses clients (intégrité des données, confidentialité des données, malfaçon des prestations...) est susceptible d'affecter de manière significative l'activité de ces derniers, ce qui pourrait nuire à la réputation de Devoteam, accroître le risque de litiges, les retards de paiement ou la forcer à concevoir de nouveau le projet, générant ainsi un manque à gagner de chiffre d'affaires.

Risques liés aux contrats au forfait

Devoteam facture une partie de ses services en mode forfaitaire (prix fixe et le cas échéant délai fixé) avec obligation de résultat.

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

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

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

Risques liés aux contrats d'infogérance

Même si le poids de cette activité est faible dans le portefeuille de Devoteam (3,5% du chiffre d'affaires), ce type de projets fait l'objet des mêmes procédures de suivi et de contrôle interne que les forfaits compte tenu des risques inhérents (contrats longue durée sans garantie absolue sur le niveau de dépenses, engagements sur le niveau de service, prix généralement fixe ...).

Risques liés au prêt de main d'œuvre illicite

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

Dans cette perspective, Devoteam est particulièrement attentif :

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

Procédures judiciaires et d'arbitrage

Il n'existe pas à ce jour, autre que celle décrite en note 9.3.3 des comptes consolidés, de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du groupe.

Risques Opérationnels

Risques liés à la durée des projets clients

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

Risques liés à l'attrition des consultants

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

Le taux de rotation moyen des effectifs productifs ressort à 23,8% en 2014 identique à 2013. Cet indicateur fait l'objet d'une attention constante de manière à le maintenir dans les normes du secteur. Il est cependant fortement lié à la conjoncture économique ainsi une reprise de l'activité économique entraîne une reprise de la mobilité professionnelle et par conséquent une augmentation du taux de rotation.

Risques liés à l'occupation des consultants

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

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

Le taux d'utilisation des ressources mesure la part du temps de travail (hors congés légaux) des personnels productifs salariés directement imputés sur des prestations facturables aux clients est décrit ci-dessous :

	Taux d'utilisation des ressources internes, hors activités cédées				
	T1	T2	T3	T4	Annuel
2014	82,1%	83,5%	84,4%	83,8%	83,4%
2013	79,6%	81,6%	82,0%	84,1%	81,7%

Risques lié aux pressions tarifaires

La majorité des clients de Devoteam ont mis en place des grilles de tarifs en fonction des prestations vendues. Ces grilles sont régulièrement réexaminées et font l'objet de négociations avec les clients lors de renouvellement des contrats cadres. Ainsi, Devoteam, comme la plupart des acteurs du marché informatique, est soumis à une forte pression sur le prix de vente lorsqu'un contrat cadre vient à échéance. Les durées de ces contrats sont variables, mais en moyenne la durée se situe entre 18 et 24 mois avec en général une possibilité de résiliation anticipée aux dates anniversaires des contrats.

Risques liés à l'inflation salariale

Dans un marché de l'emploi des ingénieurs informaticiens où l'offre est supérieure à la demande, les salaires des consultants ont naturellement tendance à augmenter plus vite que l'inflation des prix. Or, les charges liées aux salaires et traitements (y compris charges sociales) ont représenté 55.8% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2014. Couplé avec le risque de pressions tarifaires évoqué ci-dessus, il en résulte un effet ciseau où Devoteam est exposé à une érosion de sa marge.

Risques de dépendance à la clientèle

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

% du chiffre d'affaires (1)	2012	2013	2014
Premier client	4%	4%	4%
5 premiers clients	17%	16%	19%
10 premiers clients	27%	27%	30%

(1) Information non comptable

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

Risques fournisseurs et sous-traitants

Il arrive que Devoteam fasse appel à des sous-traitants lorsque les prestations vendues aux clients nécessitent une compétence particulière que Devoteam ne possède pas. Le chiffre d'affaires réalisé en sous-traitance ramené au chiffre d'affaires total du groupe est faible : environ 11.7%, donc en volume, Devoteam est faiblement exposé. Néanmoins, Devoteam applique les mêmes principes de suivi des sous-traitants que pour ses propres collaborateurs.

Devoteam exerce également une activité de revente de licences éditeurs, principalement dans le cadre de vente de projets d'intégration. L'activité de revente de licences représente environ 5.7% du chiffre d'affaires en 2014.

Risques liés à une OPA

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

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

Risques liés à la conjoncture économique

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

Risques liés à la concurrence

Le marché du conseil et des services informatiques est relativement fragmenté et nécessite peu d'investissements capitalistiques, source d'une concurrence élevée et source d'apparition de nouveaux concurrents. Certains concurrents de Devoteam disposent d'une assise financière, technique et commerciale plus solide, d'une base clientèle plus large, d'un historique plus important et d'une meilleure reconnaissance par le marché.

Risques liés au départ de personnes clefs

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

Risques informatiques (concernant l'informatique interne du groupe)

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

Risques liés à l'expansion internationale et aux acquisitions

Le développement de Devoteam a été assuré par croissance interne en France jusqu'en 1999. Depuis, Devoteam s'est implanté à l'étranger, notamment par acquisitions. Le groupe réalise aujourd'hui 56% de son chiffre d'affaires à l'international et a mis en place un dispositif de procédures de contrôle interne pour suivre l'activité des filiales étrangères.

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

Les goodwill issus de ces opérations d'acquisitions, représentent fin 2014, 77,1 M€ soit 26% du total du bilan du groupe et plus de 66,7% des capitaux propres attribuables au groupe. Le groupe porte donc une attention particulière au suivi régulier de ces entités et aux indices de pertes de valeur tels qu'une forte décroissance du chiffre d'affaires, d'une dégradation de la rentabilité opérationnelle ou autre événement majeur pouvant avoir une influence significative sur les flux de trésorerie futurs. Les paramètres de valorisation et les tests de sensibilité à ces paramètres sont indiqués en note 5.1 des états financiers.

Risques pays

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

Hors zone Europe, le groupe réalise environ 7% de son chiffre d'affaires sur le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et la Turquie. Les tensions politiques observées depuis début 2011 dans certaines de ces zones exposent le groupe à un risque géopolitique accru. Cependant, et à ce jour, le groupe n'a pas rencontré de problèmes majeurs dans ces zones.

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

Risques environnementaux

Bien que très faiblement exposé aux risques environnementaux, le groupe présente au paragraphe 5 du rapport financier, son Rapport de Responsabilité d'Entreprise.

2.5.3 Processus et suivi de gestion des risques

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

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

Le Directoire

3 COMPTES CONSOLIDES GROUPE DEVOTEAM

3.1 Etat de la situation financière consolidée

ACTIFS (Montants en milliers d'euros)	Note	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Goodwill	5.1	77 065	72 772
Autres Immobilisations incorporelles	5.2	2 906	3 496
Immobilisations corporelles	5.3	7 266	9 268
Actifs financiers non courants	5.4	2 915	2 198
Participations dans les entreprises associées	5.5	1 543	1 540
Impôts différés actifs	5.9	7 962	8 114
Autres actifs non courants	5.6	169	281
TOTAL DES ACTIFS NON COURANTS		99 827	97 669
Créances clients	5.7	125 024	112 847
Autres créances courantes	5.7	19 745	14 386
Créances d'impôt courantes	5.7	8 428	7 086
Autres actifs financiers courants (*)	5.8	5 524	2 939
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5.8	40 475	77 236
TOTAL DES ACTIFS COURANTS		199 196	214 494
Actifs classés comme détenus en vue de la vente	4.3	-	10 547
TOTAL DES ACTIFS		299 022	322 710

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

PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES (Montants en milliers d'euros)	Note	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Capital social	5.10	1 239	1 464
Prime d'émission		85	5 454
Réserves consolidées		118 144	129 443
Titres d'autocontrôle		(14 077)	(14 355)
Réserves de conversion		(115)	(963)
Résultat de l'exercice		7 508	5 382
CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AU GROUPE		112 784	126 426
Participations ne donnant pas le contrôle	5.11	2 797	89
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES		115 580	126 514
Emprunts et dettes financières	5.12	2 766	4 296
Provisions	5.13	4 643	4 759
Impôts différés passifs	5.9	308	75
Autres passifs	5.6	2 769	107
TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS		10 486	9 237
Emprunts et dettes financières	5.12	10 376	36 880
Provisions	5.13	3 871	4 751
Dettes fournisseurs	5.7	42 312	38 974
Dettes fiscales et sociales	5.7	69 102	66 606
Dettes d'impôt exigible	5.7	2 023	1 527
Autres passifs	5.7	45 270	28 569
TOTAL DES PASSIFS COURANTS		172 956	177 306
Passifs classés comme détenus en vue de la vente	4.3	-	9 653
TOTAL DES PASSIFS		183 442	196 196
TOTAL DES PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES		299 022	322 710

3.2 Compte de résultat consolidé

Montants en milliers d'euros, sauf résultat par action	Note	31 décembre 2014	31 décembre 2013
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	6.2	442 804	453 493
Autres produits		-	-
PRODUITS OPERATIONNELS COURANTS		442 804	453 493
Achats marchandises		(13 906)	(12 579)
Autres achats et charges externes		(149 747)	(140 743)
Impôts taxes et versements assimilés		(2 941)	(3 619)
Salaires et traitements et charges sociales	6.3	(247 239)	(273 074)
Dotations aux amortissements sur immobilisations		(4 717)	(5 402)
Dépréciations sur créances courantes		(1 325)	(531)
Autres charges		(784)	(552)
CHARGES OPERATIONNELLES COURANTES		(420 659)	(436 500)
MARGE D'EXPLOITATION		22 145	16 992
Rémunérations fondées sur des actions	6.3	(22)	(53)
Amort. des relations clientèle acquises lors des regroupements d'entreprises		(211)	(275)
RESULTAT OPERATIONNEL COURANT		21 912	16 664
Autres produits opérationnels	6.4	912	12 697
Autres charges opérationnelles	6.4	(7 789)	(16 230)
RESULTAT OPERATIONNEL		15 034	13 131
Produits financiers	6.5	949	342
Charges financières	6.5	(1 143)	(2 022)
RESULTAT FINANCIER		(193)	(1 679)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence		(18)	419
RESULTAT AVANT IMPOTS		14 822	11 871
Charge d'impôt sur le résultat	6.6	(6 210)	(6 398)
RESULTAT DE L'EXERCICE		8 612	5 472
<i>Attribuable à :</i>			
Actionnaires de la société mère		7 508	5 382
Participations ne donnant pas le contrôle		1 105	91
Résultat par action (en €)	5.10	1,00	0,59
Résultat dilué par action (en €)	5.10	1,00	0,59

3.3 Etat du résultat global consolidé

Montants en milliers d'euros	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Résultat de l'exercice	8 612	5 472
Réévaluation des passifs nets liés aux régimes à prestations définies	(541)	544
Charge d'impôt sur réévaluation des passifs nets liés aux régimes à prestations définies	121	(241)
Eléments non recyclables en résultat	(420)	303
Ecart de conversion	1 036	(1 757)
Variation de la juste valeur des couvertures de flux de trésorerie	-	-
Charge d'impôt sur variation de la juste valeur des couvertures de flux de trésorerie	-	-
Eléments recyclables en résultat	1 036	(1 757)
Total des autres éléments du résultat global, nets d'impôt	616	(1 454)
Résultat global de l'exercice	9 229	4 019
<i>Dont :</i>		
Actionnaires de la société mère	8 027	3 992
Participations ne donnant pas le contrôle	1 201	27

3.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés

Montants en milliers d'euros	Note	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Résultat		8 612	5 472
Ajustements :			-
Résultats des entreprises mises en équivalence		18	(419)
Charge d'impôt		6 210	6 398
Amortissements et provisions		5 629	12 390
Autres éléments sans effets sur la trésorerie		413	(1 550)
Résultats de cessions d'actifs		(68)	(12 414)
Charges et produits d'intérêts nets		(212)	753
Variation du besoin en fonds de roulement		5 166	16 618
Intérêts versés		(666)	(955)
Impôts versés		(5 141)	(4 714)
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	7.1	19 962	21 580
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles		(2 574)	(1 708)
Acquisition d'actifs financiers		(2 696)	(2 813)
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles		679	103
Dividendes reçus		(0)	(0)
Cession d'actifs financiers		1 281	937
Cession de filiales, sous déduction de la trésorerie cédée		3 869	18 685
Acquisition de filiales, sous déduction de la trésorerie acquise		(2 705)	(433)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	7.2	(2 148)	14 773
Produit de l'émission d'actions		74	11
Remboursements d'emprunts		(25 665)	(2 553)
Acquisition de participation ne donnant pas le contrôle		-	-
Emission d'emprunts		694	8 136
Dividendes versés		(2 350)	(1 004)
Opérations sur actions propres		(19 894)	(3 915)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	7.3	(47 140)	675
Variation nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie		(29 326)	37 028
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		67 572	26 398
Effet des actifs non courants détenus en vue de la vente		(3 683)	4 781
Effet de la variation du taux de change	7.4	135	(636)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice (a)		34 698	67 571
<i>Réconciliation avec la trésorerie et équivalents de trésorerie au bilan</i>			
Trésorerie et équivalents de trésorerie au bilan		40 475	77 236
Découverts bancaires		(5 777)	(9 664)
Trésorerie et équivalents de trésorerie au tableau de flux de trésorerie consolidés (a)		34 698	67 572
Lignes de crédit court terme incluses dans les emprunts et dettes financières courants (b)		(2 500)	(25 000)
Placements financiers inclus dans les autres actifs financiers courants (c)		2 184	317
Trésorerie nette à la clôture (a)+(b)+(c)	5.8	34 381	42 889

3.5 Etat de variation des capitaux propres consolidés

<i>(en milliers d'Euros, sauf données par action)</i>	Nombre d'actions émises	Capital social	Primes d'émission	Actions propres	Réserves recyclables (OCI)	Réserves consolidées	Réserves de conversion	Total des capitaux propres part du groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
Solde au 1^{er} Janvier 2013	10 081 355	1 528	9 441	(14 501)	(64)	130 687	556	127 647	238	127 885
Résultat de l'exercice						5 382		5 382	91	5 473
Ecart de change							(1 696)	(1 696)	(61)	(1 757)
Réévaluation des passifs nets liés aux régimes à prestations définies						306		306	(3)	303
Variation de la réserve de couverture nette d'impôt								-		-
Total des autres éléments du résultat global				-	-	306	(1 696)	(1 390)	(64)	(1 454)
Résultat global de l'exercice (1)					-	5 688	(1 696)	3 992	27	4 019
Dividendes versés au titre de l'exercice 2012						(921)		(921)	(323)	(1 244)
Valorisation des options de souscription d'actions						53		53		53
Ajustement relatif au nombre et à la valeur des actions propres				(3 915)		-		(3 915)		(3 915)
Augmentation de capital par levée d'options	800	0	10					11		11
Acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle								-		-
Autres mouvements	(426 395)	(64)	(3 997)	4 062	64	(681)	177	(439)	145	(294)
Solde au 31 décembre 2013	9 655 760	1 464	5 454	(14 354)	(0)	134 826	(963)	126 427	88	126 515
Dont transactions avec les propriétaires comptabilisées directement en capitaux propres								(5 212)		
Solde au 1^{er} Janvier 2014	9 655 760	1 464	5 454	(14 354)	(0)	134 826	(963)	126 427	88	126 515
Résultat de l'exercice						7 508		7 508	1 105	8 612
Ecart de change							933	933	104	1 036
Réévaluation des passifs nets liés aux régimes à prestations définies						(414)		(414)	(7)	(421)
Total des autres éléments du résultat global				-	-	(414)	933	518	97	615
Résultat global de l'exercice (1)					-	7 094	933	8 026	1 201	9 227
Dividendes versés au titre de l'exercice 2013						(1 875)		(1 875)	(234)	(2 110)
Valorisation des options de souscription d'actions						22		22		22
Ajustement relatif au nombre et à la valeur des actions propres				277		-		277		277
Augmentation de capital par levée d'options								-		-
Acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle								-		-
Autres mouvements (2)	(1 483 632)	(225)	(5 369)			(14 414)	(85)	(20 093)	1 741	(18 352)
Solde au 31 décembre 2014	8 172 128	1 239	85	(14 077)	(0)	125 652	(115)	112 784	2 796	115 580
Dont transactions avec les propriétaires comptabilisées directement en capitaux propres								(21 669)		

(1) Détail dans l'état du Résultat global

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

3.6 Notes aux états financiers consolidés

Note 1 - Nature de l'activité et faits caractéristiques

1.1 Références de la société

Devoteam S.A. (la société), société mère du groupe, créée en 1995, est une société anonyme au capital de 1 238 973 Euros régie par les dispositions de la loi française. Son siège social est situé au 73 rue Anatole France - 92300 Levallois-Perret et est enregistré au R.C.S. de Nanterre sous le n°402 968 655.

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

1.2 Nature de l'activité

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

1.3 Evénements majeurs de l'exercice 2014

Après une année 2013 de profonde transformation, l'année 2014 marque le retour de la croissance organique et d'une amélioration significative de la rentabilité du Groupe.

Pour soutenir sa croissance, le Groupe a renforcé ses offres de transformation digitale et de cloud services au travers de l'acquisition en juillet de 70% du capital de la société Gpartner, du renforcement de sa participation dans la société Axance ainsi que par une prise de participation en octobre dans la société Progis (plus de détails à la note 4.2.1 des annexes aux comptes consolidés).

En ligne avec son repositionnement stratégique, le Groupe a finalisé la cession des sociétés Devoteam AuSystems en Italie, Devoteam AB en Suède et Devoteam COE en Pologne (plus de détails à la note 4.2.2 des annexes aux comptes consolidés).

Le groupe a racheté 1.494.173 actions (soit 15,47% du capital) dans le cadre d'une offre publique de rachat d'actions (OPRA) clôturée le 13 janvier 2014. Le 21 janvier 2014, le Directoire a procédé à l'annulation des actions rachetées.

Enfin, le 1^{er} avril 2014, le Groupe a annoncé l'expiration au 31 décembre 2014 du contrat d'outsourcing informatique liant Devoteam Outsourcing SAS à Pierre Fabre SA. Dans ce contexte, les effectifs de Devoteam Outsourcing ont, fait l'objet d'un débauchage massif – intégral en l'occurrence – au profit de Pierre Fabre SA au cours du quatrième trimestre 2014, et ce en violation, entre autres, d'une clause de non sollicitation stipulée dans ledit contrat. Une action judiciaire est entamée, notamment sur le volet civil de la responsabilité contractuelle.

Les états financiers consolidés de la société pour l'exercice clos le 31 décembre 2014, comprennent la société et ses filiales (appelées « le groupe ») ainsi que la quote-part du groupe dans les entreprises associées et sous contrôle conjoint.

Les états financiers ont été arrêtés par le directoire du 2 mars 2015 et seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 19 juin 2015.

Note 2 - Méthodes et principes de consolidation

2.1 Déclaration de conformité

Les principes IFRS retenus sont ceux qui ont été adoptés et ont fait l'objet d'une publication au *Journal Officiel de l'Union Européenne* avant le 31 décembre 2014. Ils sont disponibles sur le site internet de la Commission Européenne (http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm) et sont conformes aux IFRS de l'IASB.

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

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

Les nouvelles normes d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2014 concernent essentiellement les normes IFRS10, IFRS11, IFRS12 ainsi que IFRIC 21. L'application de ces normes n'a pas eu d'impact sur les comptes consolidés du Groupe.

Par ailleurs, le groupe n'a pas appliqué par anticipation les normes, interprétations et amendements adoptés par l'Union Européenne et d'application obligatoire aux exercices ouverts après le 1er janvier 2014.

2.2 Base d'évaluation et monnaie de présentation

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

- Instruments financiers dérivés valorisés à la juste valeur,
- Instruments financiers à la juste valeur par le compte de résultat,
- Actifs financiers disponibles à la vente évalués en juste valeur,
- Contreparties éventuelles issues d'un regroupement d'entreprises
- Immeubles de placement évalués à la juste valeur,
- Les passifs, résultant de transactions dont le paiement est fondé sur des actions et qui seront réglés en trésorerie, évalués à la juste valeur.
- Les passifs (actifs) net au titre des régimes à prestations définies

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

2.3 Recours à des estimations et au jugement

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

- dans la détermination des actifs incorporels reconnus dans le cadre des regroupements d'entreprises,
- dans la reconnaissance du chiffre d'affaires sur les contrats au forfait dans le cadre de la méthode à l'avancement,
- dans l'exécution des tests de perte de valeur des actifs immobilisés « impairment » puisqu'ils sont fondés sur la détermination d'une valeur recouvrable sur la base des flux de trésorerie futurs estimés, des hypothèses de taux de croissance et d'actualisation,
- dans l'appréciation des clauses de complément de prix,
- dans l'estimation des provisions pour litiges,
- dans le calcul des engagements de retraite et autres avantages à long terme qui nécessite la prise en compte d'hypothèses actuarielles,
- dans la détermination des impôts différés et notamment lors de l'appréciation du caractère recouvrable des impôts différés actifs,
- dans la valorisation des instruments financiers dérivés.

Dans le cadre de la préparation des états financiers consolidés 2014, les jugements significatifs exercés par la Direction pour appliquer les méthodes comptables du groupe et les sources principales d'incertitude relatives aux estimations n'ont pas varié de façon significative par rapport à ceux ayant affecté les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

2.4 Principes de consolidation

2.4.1 Regroupements d'entreprises

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

Depuis cette date, le groupe introduit les modifications à la méthode de l'acquisition telle que définie dans la norme IFRS 3 révisée :

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

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

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

Acquisitions antérieures au 1^{er} janvier 2010 :

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

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

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

Acquisitions à compter du 1er janvier 2010 :

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

2.4.3 Filiales

Une filiale est une entité contrôlée par le groupe. Le contrôle existe lorsque le groupe est exposé ou qu'il a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité et qu'il a la capacité d'influer sur ces rendements du fait du pouvoir qu'il détient sur celle-ci. Pour apprécier le contrôle, les droits de vote potentiels qui sont actuellement exerçables ou convertibles sont pris en considération. Les états financiers des filiales sont inclus dans les états financiers consolidés à partir de la date à laquelle le contrôle est obtenu jusqu'à la date à laquelle le contrôle cesse.

2.4.4 Entreprises associées et entités contrôlées conjointement

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

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

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

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

2.4.5 Elimination des opérations intra-groupe

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Note 3 - Règles et méthodes comptables

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

3.1 Juste Valeur

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

- Immobilisations incorporelles : La juste valeur des relations commerciales et carnets de commandes acquis lors d'un regroupement d'entreprises est calculée selon la méthode dite du « multi-period excess earnings » (résultat marginal multi-périodes), qui consiste à évaluer l'actif en question après déduction d'un rendement raisonnable pour les autres actifs qui génèrent les cash-flows avec les relations clients et carnets de commande. La juste valeur des technologies acquises (logiciels) lors d'un regroupement d'entreprises est calculée selon la méthode des redevances qui consiste à évaluer l'actif en question sur la base des redevances qui pourraient être obtenues si cet actif était mis sous licence ;
- Les immeubles de placement : la juste valeur des immeubles de placement repose sur des évaluations faites par des experts indépendants et reflète le prix de marché à partir duquel les immeubles de placement pourraient être cédés ou échangés entre des parties bien informées, consentantes et agissant dans des conditions de concurrence normale. Le groupe détermine la juste valeur sans aucune déduction des coûts de transaction qu'elle pourrait encourir lors de la vente ou de toute autre forme de sortie ;
- Placement en titres de capitaux propres et d'emprunts : les instruments financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat et les actifs financiers disponibles à la vente sont déterminés par référence à leur dernier cours acheteur disponible à la date de clôture ;
- Instruments dérivés : Les options d'achats de minoritaires sont valorisées selon des méthodes de valorisation d'options habituellement utilisées, en fonction des conditions particulières de ces options.
- Les prêts et créances sont évalués au coût amorti. En raison de leur caractère court terme, la valeur comptable des créances clients et autres débiteurs et de la trésorerie est une estimation de la juste valeur ;
- Les passifs financiers non dérivés sont évalués au coût amorti. En raison de leur caractère court terme, la valeur comptable des concours bancaires courants, des dettes fournisseurs et autres créditeurs est une estimation de la juste valeur ;
- La juste valeur des emprunts et dettes financières repose sur la valeur des flux de trésorerie futurs générés par le remboursement du principal et des intérêts, actualisée aux taux d'intérêt du marché à la date de clôture.
- Pour les contrats de location financement, le taux d'intérêt du marché est déterminé par référence à des contrats de location similaires ;
- Transactions dont le paiement est fondé sur des actions : La juste valeur des options sur actions attribuées aux membres du personnel est généralement évaluée selon la formule de Black-Scholes. Le plan consenti en 2009 a été évalué selon la méthode de Hull & White. Les données nécessaires à l'évaluation comprennent le prix des actions à la date d'évaluation, le prix d'exercice de l'instrument, la volatilité attendue (basée sur la volatilité moyenne pondérée historique, ajustée des modifications attendues consécutives à des informations publiques disponibles), la durée de vie moyenne pondérée des instruments (basée sur l'expérience et le comportement général des porteurs d'option), les dividendes attendus et le taux d'intérêt sans risque (basé sur les obligations d'Etat). Les conditions de service et de performance attachées aux transactions, qui ne sont pas des conditions de marché, ne sont pas prises en compte dans l'évaluation de la juste valeur.

3.2 Regroupements d'entreprises et goodwill

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

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

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

Comptabilisation et évaluation

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

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

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

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

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

- **UGT « Scandinavie »** regroupe les sociétés suivantes : Devoteam Consulting AS, Devoteam AS et Fornebu Consulting,
- **UGT « RVR Parad »** regroupe l'activité de « RVR Systems » et « Parad »,
- **UGT « Pologne »** a été supprimée suite à la cession de CRM et à la dissolution de Noblestar. Il ne subsiste qu'une entité en Pologne à la clôture de l'exercice.

3.3 Immobilisations Incorporelles et Corporelles

3.3.1 Immobilisations incorporelles

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

3.3.2 Immobilisations corporelles

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

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

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

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

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

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

3.4 Immeubles de placement

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

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

3.5 Actifs financiers non courants

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

3.6 Instruments financiers non dérivés

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

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

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

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

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

3.6.2 Autres actifs financiers courants

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

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

3.6.3 Trésorerie et équivalents de trésorerie

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

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

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

3.6.4 Emprunts et dettes financières

Les dettes financières comprennent essentiellement :

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

3.6.5 Autres passifs non courants

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

3.7 Instruments financiers dérivés

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

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

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

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

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

Lorsque l'instrument de couverture ne satisfait plus aux critères d'une comptabilité de couverture, arrive à maturité, est vendu ou résilié, le groupe cesse de pratiquer la comptabilité de couverture à titre prospectif. Le profit ou la perte cumulée à

cette date en autres éléments du résultat global est transféré en résultat sur la période au cours de laquelle l'élément couvert affecte le résultat.

3.8 Capital

Actions ordinaires

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

Actions propres

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

3.9 Paiements fondés sur des actions

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

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

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

3.10 Avantages du personnel

3.10.1 Régimes de retraite à cotisations et prestations définies

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

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

Conformément à la norme IAS 19 « Avantages au personnel », dans le cadre des régimes à prestations définies, l'obligation nette du groupe est évaluée séparément pour chaque régime en estimant le montant des avantages futurs acquis par le personnel en échange des services rendus au cours de la période présente et des périodes antérieures. Les engagements de retraites et assimilés sont évalués selon la méthode actuarielle dite des unités de crédit projetées. Selon cette méthode, chaque période de service donne lieu à la constatation d'une unité supplémentaire de droits à prestations, et chacune de ces unités est évaluée séparément pour obtenir l'obligation finale.

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

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

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

Les gains et pertes actuariels sont générés par des changements d'hypothèses ou des écarts d'expérience (écart entre le projeté et le réel) sur les engagements ou sur les actifs financiers du régime. Ces écarts sont reconnus directement en capitaux propres.

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

- coût financier relatif à l'obligation au titre des prestations définies ;
- produits financiers générés par les actifs de régime ; et
- intérêt sur l'effet du plafonnement de l'actif.

3.10.2 Indemnités de fin de contrat de travail

Les indemnités de fin de contrat de travail sont comptabilisées en charges lorsque le groupe est manifestement engagé, sans possibilité réelle de se rétracter, dans un plan formalisé et détaillé soit de licenciements avant la date normale de départ en retraite, soit d'offres encourageant les départs volontaires en vue de réduire les effectifs. Si le règlement intégral des indemnités n'est pas attendu dans les 12 mois suivants la date de clôture, elles sont actualisées.

3.11 Provisions

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

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

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

Dans le cas d'un regroupement d'entreprises, l'acquéreur doit comptabiliser, à la date d'acquisition, un passif éventuel assumé, s'il s'agit d'une obligation actuelle de l'acquise résultant d'événements passés et dont la juste valeur peut être évaluée de manière fiable. Et ce, même si ces obligations actuelles n'ont pas pu être comptabilisées en passif par l'acquise selon IAS 37 actuelle avant la prise de contrôle car la sortie de ressources n'était pas probable. Après la comptabilisation initiale et jusqu'à extinction, l'annulation ou l'expiration, un passif éventuel est évalué en retenant le montant le plus élevé entre le montant qui serait comptabilisé selon IAS 37 et le montant initialement comptabilisé diminué, le cas échéant, du cumul de l'amortissement comptabilisé selon IAS 18.

3.12 Principes de reconnaissance du chiffre d'affaires

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

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

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

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

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

Ce type de revenu concerne principalement l'entité Hollandaise Between classée dans le secteur opérationnel « Others ».

3.13 Contrats de location simple et de location financement

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

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

3.14 Subventions

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

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

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

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

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

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

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

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

3.16 Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits et charges opérationnels proviennent d'événements ou d'opérations inhabituels, anormaux et peu fréquents, significatifs au niveau de la performance consolidée.

Ces autres produits et charges incluent notamment :

- les charges ou provisions pour restructurations et/ou rationalisation liées aux regroupements d'entreprises intervenant entre la date d'acquisition et la fin de l'exercice suivant celui de l'acquisition ;
- les charges de restructuration, autres que celles visées au point ci-dessus, afférentes à des plans approuvés par les organes de direction du groupe et ayant fait l'objet d'une communication aux tiers concernés ;

- les charges liées au plan de transformation « Eagle »
- les indemnités de départ versées au « top management du groupe », à savoir : managers en charge d'une entité opérationnelle (entité juridique ou entité autonome en termes de management et de reporting au sein de celle-ci) ou d'une fonction transverse ;
- les plus ou moins-values de cession sur immobilisations corporelles et incorporelles et les pertes de valeur des actifs non financiers ;
- les profits sur opérations réalisées à des conditions avantageuses résultant d'un regroupement d'entreprise ;
- les coûts d'acquisition engagés dans le cadre de regroupements d'entreprise ;
- les réévaluations à la juste valeur des participations ne donnant pas le contrôle lors de l'acquisition des sociétés concernées ;
- la réévaluation à la juste valeur des immeubles de placement.

3.17 Produits et charges financiers

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

Les charges financières comprennent les intérêts à payer sur les emprunts et contrats de location financement, l'effet de désactualisation des provisions, l'effet de désactualisation et/ou de changements d'hypothèses des compléments de prix restant à payer liés aux opérations de regroupements d'entreprises, les pertes de change, les diminutions de juste valeur des actifs financiers par le biais du compte de résultat, ainsi que les pertes sur les instruments de couverture qui sont comptabilisés en résultat. Tous les coûts relatifs aux emprunts et aux contrats de location financement sont comptabilisés en résultat en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

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

3.18 Impôts sur le résultat

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

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

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

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

Les actifs d'impôts différés au titre des différences temporelles déductibles et des pertes fiscales ne sont comptabilisés que dans la mesure où le groupe disposera de bénéfices futurs imposables sur lesquels les différences temporelles et les pertes fiscales correspondantes pourront être imputées. L'horizon considéré par le Groupe pour l'estimation des bénéfices futurs est de trois ans. Les actifs d'impôt différé sont réexaminés à chaque clôture et ils sont annulés dès lors que leur réalisation ne devient plus probable.

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

Suite à l'instauration de la CET (Contribution Economique Territoriale) applicable aux sociétés françaises dans le cadre de la loi de Finance pour 2010, le groupe a opté au 31 décembre 2009 pour la qualification de la composante CVAE (Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises) de la CET en impôt sur le résultat relevant ainsi de la norme IAS 12. En

effet, le groupe a jugé que la CVAE remplissait les caractéristiques de l'impôt sur le résultat, qui doit être calculé sur la base d'un montant net de produits et de charges et dont le montant net peut être différent du résultat net comptable, dans la mesure où la valeur ajoutée constitue le niveau intermédiaire de résultat qui sert systématiquement de base, selon les règles fiscales françaises, à la détermination du montant dû au titre de la CVAE.

3.19 Secteurs opérationnels

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

Une organisation par « plaque géographique » a été mise en place depuis le 1^{er} janvier 2013. La formation de ces « plaques géographiques » s'est effectuée en fonction de différents critères assurant leur cohérence :

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

Les régions ainsi créées sont les suivantes :

- La région « **New Méditerranée** » regroupe sous une même ligne managériale les activités de « professional services » en France (Devoteam Expertise, Devoteam Consulting et Devoteam Solutions) ainsi que l'Afrique du Nord (hors Algérie).
- La région « **Northern Europe** », consolide les entités anglaises et les pays scandinaves.
- La région « **Central Europe** » est constituée de l'Allemagne, de la Suisse, de l'Autriche, de la Pologne et de la République Tchèque.
- Les « **Single entities** » comprennent l'Espagne, la Belgique, le Luxembourg et les Pays-Bas.
- La région « **Middle East & Turkey** » se décompose quant à elle du Moyen Orient et de la Turquie.
- Le secteur « **Others** » intègre le reste des participations, notamment celles ayant des « business models » différents et des activités fonctionnelles et financières qui ne sont pas directement affectables aux activités opérationnelles (notamment les fonctions centrales).
- Le secteur « **Divestments** » comprend les cessions réalisées durant la période ou en cours à la clôture de l'exercice.

Le reporting interne présenté au principal décideur opérationnel est aligné sur cette nouvelle organisation permettant au groupe de présenter ces régions comme ses secteurs opérationnels conformément à IFRS 8.

Les principaux indicateurs de performance explicités ci-dessous sont utilisés par le groupe dans son reporting interne :

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

3.20 Résultat par action

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

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

3.21 Actifs non courants détenus en vue de la vente

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

Les actifs non courants (ou groupe d'actifs et passifs destiné à être cédé) dont la valeur comptable sera recouvrée principalement par le biais d'une vente plutôt que par l'utilisation continue sont classés comme actifs détenus en vue de la vente.

Immédiatement avant leur classification comme détenus en vue de la vente, les actifs (ou les composants du groupe destiné à être cédé) sont évalués selon les principes comptables du Groupe. Ensuite, les actifs (ou groupe destiné à être cédé) sont comptabilisés au montant le plus faible entre la valeur comptable et la juste valeur diminuée des coûts de la vente.

Toute perte de valeur au titre d'un groupe destiné à être cédé est affecté d'abord au goodwill, puis aux autres actifs au prorata de leur valeur comptable, à l'exception toutefois des stocks, des actifs financiers, des actifs d'impôts différés, des actifs générés par des avantages du personnel, des immeubles de placement qui continuent d'être évalués selon les principes comptables du Groupe qui leur sont applicables. Les pertes de valeur résultant du classement d'un actif (ou groupe d'actifs et passifs destiné à être cédé) comme détenu en vue de la vente ainsi que les profits et pertes au titre des évaluations ultérieures sont comptabilisés en résultat. Le profit comptabilisé ne peut pas excéder le cumul des pertes de valeur comptabilisées.

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

Note 4 – Périmètre

4.1 Périmètre de consolidation

Les états financiers consolidés 2014, comprennent les états financiers de Devoteam S.A et les comptes des sociétés contrôlées, directement ou indirectement, par le groupe, ainsi que les sociétés Keivox (Espagne), Inflexsys (France), Between Management Consultant BV (Pays-Bas), Crocodile RCS (Royaume-Uni), Progis (France) et Bengs (France), sur lesquelles le groupe détient une influence notable.

Les principales sociétés retenues dans le périmètre de consolidation du groupe Devoteam au 31 décembre 2014 sont détaillées ci-après. Les entités sans activité ne sont pas reprises ci-dessous.

Sociétés	Quote-part du capital détenu en % (1)		Sociétés	Quote-part du capital détenu en % (1)	
	2014	2013		2014	2013
FRANCE			ESPAGNE		
Devoteam S.A.	Mère	Mère	Devoteam Fringes S.A.U	100%	100%
Devoteam Consulting	100%	100%	Keivox	36% (9)	36%
Devoteam Outsourcing	100%	100%	IRLANDE		
Exaprobe ECS	100%	100%	Voxpilot Limited	100%	100%
S Team Management	60%	60%	ITALIE		
Inflexsys	20%	20%	Devoteam AuSystems S.p.a	0% (10)	100%
Axance.com	54% (2)	32%	Devoteam Italie SRL	20% (11)	20%
Shift by Steam	64%	64%	MAROC		
Siticom	100% (3)	0%	Devoteam SARL	100%	100%
gPartner	70% (4)	0%	Devoteam Services SARL	100%	100%
Be Team	100% (5)	0%	POLOGNE		
Progis	33% (6)	0%	Devoteam SA (ex Wola Info SA)	61,59%	61,59%
Bengs	30% (7)	0%	Noblestar	0% (12)	61,59%
ALGERIE			Devoteam CoE (ex CRM)	0% (13)	50,84%
Devoteam Consulting Algérie	80%	80%	REPUBLIQUE TCHEQUE		
ALLEMAGNE			Devoteam s.r.o	85%	85%
Devoteam Gmbh	100%	100%	ROYAUME UNI		
Fontanet Gmbh	100%	100%	Devoteam UK Limited	100%	100%
Autriche			Crocodile R.C.S Limited	24,97%	24,97%
Devoteam Consulting Gmbh	100%	100%	SCANDINAVIE		
BENELUX			Devoteam A/S	100%	100%
Devoteam N/V	99,71%	99,71%	Devoteam AB	0% (14)	100%
Devoteam S.A. (Luxembourg)	99,50%	99,50%	Devoteam Consulting AS	100%	100%
Devoteam Holding SARL	100%	100%	Devoteam Solutions AS	0% (15)	100%
Devoteam Communication SARL	100%	100%	Fornebu Consulting AS	100%	100%
Devoteam Holding BV	100%	100%	SUISSE		
Between Holding BV	75%	75%	Devoteam Genesis AG	100%	100%
Between BV	75%	75%	TUNISIE		
Between Management Consultants BV	50% (8)	37,5%	Devoteam	100%	100%
EMIRATS ARABES UNIS			TURQUIE		
Devoteam Middle East	76%	76%	Devoteam Information Technology and consulting AS	100% (16)	100%

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

(2) Le groupe a exercé une partie de l'option d'achat détenu sur Axance, renforçant ainsi sa participation au sein de cette société, en passant de 32% en 2013 à 54% en 2014

(3) Création en septembre 2014 de Siticom spécialisé en Télécoms d'Entreprises

(4) En juillet 2014, le groupe a pris 70% des parts de la société gPartner, premier partenaire de Google Entreprise en Europe

(5) Création en septembre 2014 de Be Team spécialisée dans le sourcing de compétences IT

(6) En août 2014, le groupe acquiert 33% de l'entreprise Progis, premier partenaire de Google Maps for Business et spécialiste des Systèmes d'Information Géographiques (Géolocalisation)

(7) Fin Octobre 2014, le groupe a pris participation à hauteur de 30% dans la société Bengs, ayant pour objet le conseil en stratégie et en corporate transformation

(8) Le 17 juillet 2014, Between Holding BV a pris une participation supplémentaire dans Between Management Consultants BV, ce qui amène la détention du groupe à 50%

(9) Le groupe détient une option d'achat « call » sur 35% des titres complémentaires au prix du marché exerçable au plus tôt au 1^{er} janvier 2013,

(10) Le groupe a cédé sa participation dans la société AuSystems Italy en avril 2014, au profit d'Exprivia

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

(12) Liquidation de la société Noblestar en novembre 2014

(13) Management Buy Out de la société CRM en septembre 2014

(14) En septembre 2014, Devoteam a cédé sa filiale suédoise au groupe Bolero

(15) Fusion absorption de "Devoteam Solutions AS" par "Devoteam Consulting AS" au 1er janvier 2014

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

4.2 Mouvements de l'exercice

4.2.1 Acquisitions

En juillet 2014, le Groupe a acquis 70% des actions et des droits de vote de la société gPartner premier partenaire EMEA de Google sur les solutions Google Entreprise. Gpartner a réalisé lors de son dernier exercice fiscal un chiffre d'affaires de 12,5 M€ et compte 50 collaborateurs.

Le Groupe a également renforcé sa participation dans la société Axance, en juillet 2014 suite à l'exercice partiel de son option d'achat, amenant ainsi sa participation totale de 32% à 54,1% et conduisant le Groupe à en obtenir le contrôle. Axance a réalisé lors de son dernier exercice fiscal un chiffre d'affaires de 3,3 M€ et compte environ 30 collaborateurs.

Ces deux acquisitions s'inscrivent dans la stratégie du Groupe de renforcement de ses offres de transformation digitale et de cloud services.

Actifs nets des sociétés acquises :

En milliers d'euros	gPartner	Axance
Actifs Immobilisés	1 175	1 366
Clients et autres créances	8 162	1 751
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 211	239
Provisions courantes et non courantes	-	-
Fournisseurs et autres dettes	(10 109)	(1 195)
Ajustement de la juste valeur des actifs et passifs acquis (1)	-	(219)
Actifs et passifs nets	439	1 941
Part des actifs et passifs nets acquis	308	1 052
Goodwill	5 704	577
Juste valeur de la participation précédemment acquise (2)	-	990
Contrepartie transférée dans le cadre de la prise de contrôle	6 012	639
Dont contrepartie transférée éventuelle	2 512	-

(1) Il s'agit de l'annulation d'un fonds de commerce constatée en dans les comptes sociaux.

(2) La réévaluation à la juste valeur de la participation antérieure de 32% dans Axance a généré une perte de 126 K€.

Les frais connexes liés à ces acquisitions se sont élevés à 49 K€ et sont comptabilisés en « autres charges opérationnelles courantes ».

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

Comptabilité d'acquisition et période d'évaluation :

L'allocation des prix d'acquisition des sociétés acquises en 2014 est en cours d'analyse et sera finalisée au cours du 1er semestre 2015.

Informations à périmètre comparable :

L'impact sur les états financiers 2014 des entrées de périmètre (acquisitions et prises de contrôle de participations) réalisées en 2014 et en 2013 est présenté ci-après :

En milliers d'euros	Opérations de 2014	Opérations de 2013
Group contribution (1)	9 793	n/a
Résultat Opérationnel Courant	970	n/a
Résultat Net	586	n/a
Total Actif	13 903	n/a
Variation du BFR	554	n/a

(1) La « group contribution » ou chiffre d'affaires contributif est défini comme le chiffre d'affaires total (interne et externe) diminué des coûts de sous-traitance interne. Ces données sont issues du reporting de gestion

4.2.2 Cessions

Dans le cadre de son recentrage stratégique, le Groupe a cédé les entités suivantes au cours de l'exercice 2014 :

Devoteam AuSystems Italie :

Le 17 avril 2014, le groupe a finalisé la cession de sa participation italienne Devoteam AuSystems Italie à Exprivia, qui représentait environ 16M€ de chiffre d'affaires et 250 collaborateurs.

La cession a généré une plus-value consolidée nette des frais inhérents à la vente de K€ 160, comptabilisée en « Autres produits opérationnels ».

Cette cession avait fait l'objet d'un classement en « actifs détenus en vue de la vente » dans les comptes consolidés du 31 décembre 2013.

Devoteam Center of Excellence (Pologne):

Le 30 septembre 2014, Devoteam a cédé sa filiale polonaise Devoteam Center of Excellence par une opération de management « buy out ».

Cette filiale pesait pour environ 1,4M€ de chiffre d'affaires et comptait environ 10 employés.

Cette cession a généré une moins-value de K€ 337, comptabilisée en « Autres charges opérationnelles ».

Devoteam AB (Suède) :

Le 13 octobre 2014, le groupe a cédé sa filiale suédoise d'environ 3M€ de chiffre d'affaires et 20 employés au groupe Bolero.

La cession a généré une plus-value de K€ 338, qui a été comptabilisé en « Autres produits opérationnels ».

La contribution aux états financiers des sorties de périmètre (cessions et pertes de contrôle de participations) réalisées au cours de l'exercice 2014 est présenté ci-dessous :

En milliers d'euros	31 décembre 2014 (1)	31 décembre 2013 (2)
Group contribution (3)	7 747	33 764
Marge d'exploitation	(383)	746

(1) *Concerne principalement les trois cessions décrites ci-dessus*

(2) *Concerne principalement les cessions du pôle Télécom & Média (T&M), Exaprobe ICT et Teligent Russie, comme décrit en note 4.2.2 des annexes aux comptes consolidés annuels 2013*

(3) *La « group contribution » ou chiffre d'affaires contributif est défini comme le chiffre d'affaires total (interne et externe) diminué des coûts de sous-traitance interne. Ces données sont issues du reporting de gestion*

Le périmètre de consolidation a varié corrélativement aux cessions explicitées ci-dessus.

4.3 Actifs détenus en vue de la vente

Au 31 décembre 2014, le groupe le groupe n'a comptabilisé aucun actif détenu en vue de la vente, et les entités comptabilisées selon IFRS 5 en 2013 ont toutes été cédées au cours de l'année 2014.

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

5.1 Goodwills

En milliers d'euros	31 décembre 2013	Acquisitions / Dépréciations	Cessions	Reclassement IFRS 5	Ecart de conversion	31 décembre 2014
Goodwill	81 641	6 281	(1 234)	-	(242)	86 446
Pertes de valeur	(8 869)	(1 613)	1 018	-	83	(9 381)
Goodwill net	72 772	4 668	(216)	-	(159)	77 065

Les goodwills nets ont augmenté de K€ 4 292 en 2014, cette variation provient :

- de l'augmentation du goodwill pour K€ 6 281, liée aux prises de contrôles des sociétés gPartner et Axance,
- de la réalisation des « impairment tests » à la clôture pour K€ (1 613) qui a conduit le groupe à constater une perte de valeur K€ (1 222) sur l'UGT Devoteam Outsourcing et K€ (391) sur l'UGT Devoteam Turquie. Cette perte de valeur se justifie pour l'UGT Devoteam Outsourcing par l'expiration au 31 décembre 2014 du contrat la liant à Pierre Fabre SA et pour l'UGT Turquie par des perspectives de croissance et rentabilité moins élevées que prévues ;
- de la diminution de K€ (216) provenant de la cession de notre filiale suédoise. (voir en Note 4.2.2) ;
- d'un effet change négatif de K€ (159), principalement constaté sur les UGT Scandinavie K€ (262), et Devoteam UK pour K€ 87 ;

Au 31 décembre 2013, les mouvements étaient les suivants :

En milliers d'euros	31 décembre 2012	Acquisitions / Dépréciations	Autres	Reclassement IFRS 5	Ecart de conversion	31 décembre 2013
Goodwill	85 935		(272)	(2 958)	(1 063)	81 641
Pertes de valeur	(5 950)	(5 877)		2 958	-	(8 869)
Goodwill net	79 984	(5 877)	(272)	-	(1 063)	72 772

La perte de valeur de l'exercice 2013 concernait les UGT Devoteam Allemagne, Devoteam Maroc et Devoteam Pologne respectivement pour K€ (2 049), K€ (1 221) et K€ (2 607).

Les goodwills détaillés par UGT au 31 décembre 2014 et 2013 se répartissent comme suit :

En milliers d'euros	31 décembre 2014			31 décembre 2013		
	Goodwill brut	Perte de valeur cumulée	Goodwill net	Goodwill brut	Perte de valeur cumulée	Goodwill net
UGT Scandinavie (*)	17 383	-	17 383	18 878	(1 018)	17 860
Devoteam GmbH	13 634	(2 049)	11 585	13 634	(2 049)	11 585
Devoteam Consulting France	8 405	-	8 405	8 405	-	8 405
Devoteam UK	8 613	(946)	7 666	8 526	(946)	7 579
Devoteam Netherland	6 468	(46)	6 422	9 233	(46)	9 187
gPartner	5 704	-	5 704	-	-	-
UGT Belux (**)	5 527	-	5 527	5 527	-	5 527
Devoteam Genesis	3 992	-	3 992	3 992	-	3 992
Between (**)	2 765	-	2 765	-	-	-
Autres goodwills nets inférieurs à 2 200 K€	13 955	(6 340)	7 615	13 446	(4 809)	8 637
Total	86 446	(9 381)	77 065	81 641	(8 869)	72 772

(*) Détails des entités en Note 3.2. Cession de l'entité Devoteam AB (Sweden) qui appartenait à cette UGT au 30 septembre 2014.

(**) Suite à une analyse, le goodwill de Between a été isolé au cours du 1^{er} semestre 2014. En 2013, il était inclus dans l'UGT Devoteam Netherland. Aucune dépréciation complémentaire n'aurait dû être constatée sur les exercices précédents si cette allocation avait été réalisée sur l'exercice d'acquisition.

(***) Regroupant Devoteam NV (Belgique) et Devoteam Guidance (Luxembourg) suite à la mise en place d'une organisation transverse sous la responsabilité d'un management unique au 1er janvier 2014.

Clause de complément de prix :

Au 31 décembre 2014, l'engagement comptabilisé concernant les clauses « earn out » est de K€ 2 512 et concerne la société gPartner, alors qu'au 31 décembre 2013, il n'en existait plus.

Evaluation de la valeur recouvrable des UGT :

La méthode utilisée pour l'appréciation de la valeur recouvrable des UGT est détaillée en note 3.2. Les hypothèses clés utilisées en 2014 et 2013 pour déterminer la valeur recouvrable sont détaillées ci-dessous par zone géographique où exerce le groupe :

Hypothèses clés 2014	Taux d'actualisation	Taux de croissance long terme	Taux de rentabilité normatif (*)
France	10%	2,5%	entre 4%*** et 10%
Autres pays Européens	10% à 11%	2,5%	entre 2%**** et 9%
Moyen Orient	10,50%	3%	9,0%
Afrique du nord	10% à 10,50%	3%	entre 7,0% et 8,0%
Asie (**)	10,50%	3%	8,0%

(*) EBIT long terme,

(**) Turquie,

(***) 4% pour l'UGT Exaprobe ECS dont l'activité principale est l'étude et l'intégration d'infrastructures de réseaux d'entreprises,

(****) 2% pour l'UGT Between Holding spécialisée dans le « sourcing » de professionnels IT et 2% également pour l'UGT Pologne compte tenu des difficultés persistantes à revenir à l'équilibre.

Hypothèses clés 2013	Taux d'actualisation	Taux de croissance long terme	Taux de rentabilité normatif (*)
France	10%	2,5%	4%*** et 10%
Autres pays Européens	10% à 11%	2,5%	2%**** et 9%
Moyen Orient	10,50%	3%	entre 8,0% et 9,0%
Afrique du nord	10% à 10,50%	3%	entre 7,0% et 8,0%
Asie (**)	10,50%	3%	8,0%

(*) EBIT long terme,

(**) Turquie,

(***) 4% pour l'UGT Exaprobe ECS dont l'activité principale est l'étude et l'intégration d'infrastructures de réseaux d'entreprises,

(****) 2% pour l'UGT Between Holding spécialisée dans le « sourcing » de professionnels IT et 2% également pour l'UGT Pologne compte tenu des difficultés persistantes à revenir à l'équilibre.

Les hypothèses clés ont été déterminées de la manière suivante :

- Taux d'actualisation : comme à la clôture de l'exercice précédent, le taux d'actualisation retenu ne provient pas de la moyenne observée auprès de brokers indépendants mais d'une moyenne observée sur les cinq dernières années pour la prime de risque et le bêta. Le taux sans risque correspond à la moyenne de décembre 2014 de l'OAT 10 ans,
- La rentabilité normative des UGT pour le calcul de la valeur terminale a été déterminée en fonction des données historiques dont dispose le groupe,
- le taux de croissance long terme pour le calcul de la valeur terminale provient de la moyenne constatée par les analystes financiers sur le secteur d'activité.

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

- une augmentation de 0,5 point du taux d'actualisation aurait impacté négativement les résultats de K€ 87,
- une baisse de 0,5 point du taux de croissance à l'infini aurait impacté négativement les résultats de K€ 64,
- une baisse de 0,5 point du taux de rentabilité normatif aurait impacté négativement les résultats de K€ 72.

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

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

- une baisse de 0,5 point de croissance du chiffre d'affaires aurait impacté négativement les résultats de K€ 16,
- une baisse de 1 points de croissance du chiffre d'affaires aurait impacté négativement les résultats de K€ 41,
- une baisse de 0,5 point de la marge aurait impacté négativement les résultats de K€ 33,
- une baisse de 1 point de la marge aurait impacté négativement les résultats de K€ 77.

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

En milliers d'euros	Valeur comptable	Valeur recouvrable	Valeur des hypothèses clés utilisées		Valeur des hypothèses clés déclenchant une dépréciation	
			Taux d'actualisation	Taux de rentabilité normative	Taux d'actualisation	Taux de rentabilité normative
UGT						
Devoteam Turquie	1 440	1 450	10,5%	8%	10,5%	8%
Devoteam Maroc	2 918	3 509	10,5%	7%	12%	5,8%
Devoteam Netherland	7 268	8 061	10%	8%	10,8%	7,1%

5.2 Immobilisations incorporelles

Les principaux mouvements enregistrés sur l'exercice 2014 se résument comme suit :

En milliers d'euros	Logiciels et marques	Autres immobilisations incorp.	TOTAL
Valeur brute			
Au 1er janvier 2014	7 928	11 232	19 160
Variation de périmètre	51	(51)	0
Acquisitions de l'exercice (1)	439	1 523	1 962
Cessions de l'exercice	-	(667)	(667)
Reclassement et mises au rebut	(853)	(961)	(1 814)
Ecart de conversion	(13)	(35)	(48)
Au 31 décembre 2014	7 553	11 041	18 594
Amort. et pertes de valeur cumulés			
Au 1er janvier 2014	(7 001)	(8 664)	(15 664)
Variation de périmètre	(49)	50	1
Dotations nettes	(671)	(1 567)	(2 238)
Diminution	-	4	4
Reclassement et mises au rebut	983	1 186	2 169
Ecart de conversion	13	29	41
Au 31 décembre 2014	(6 726)	(8 962)	(15 688)
Valeur Nette au 31 décembre 2014	827	2 079	2 906
Dont Valeur Nette au 31 décembre 2014 des locations financement	-	1 209	1 209

(1) Correspond principalement aux nouveaux contrats de locations financement pour K€ 883 en France. Les acquisitions de l'exercice comprennent également des dépenses des filiales étrangères pour des logiciels et licences pour un montant de K€ 366.

Les principaux mouvements enregistrés sur l'exercice 2013 se résument comme suit :

En milliers d'euros	Logiciels et marques	Autres immobilisations incorp.	TOTAL
Valeur brute			
Au 1er janvier 2013	7 300	11 382	18 682
Variation de périmètre	-	(725)	(725)
Reclassement en actifs non courant détenus en vue de la vente	-	-	-
Acquisitions de l'exercice (1)	133	1 501	1 633
Cessions de l'exercice	-	-	-
Reclassement et mises au rebut	504	(811)	(307)
Ecart de conversion	(9)	(115)	(123)
Au 31 décembre 2013	7 928	11 232	19 160
Amort. et pertes de valeur cumulés			
Au 1er janvier 2013	(6 147)	(8 269)	(14 416)
Variation de périmètre	-	367	367
Reclassement en actifs non courant détenus en vue de la vente	-	-	-
Dotations nettes	(861)	(1 341)	(2 203)
Diminution	-	-	-
Reclassement et mises au rebut	-	495	495
Ecart de conversion	8	84	92
Au 31 décembre 2013	(7 001)	(8 664)	(15 664)
Valeur Nette au 31 décembre 2013	928	2 568	3 496
Dont Valeur Nette au 31 décembre 2013 des locations financement	110	866	976

(1) Correspond principalement aux nouveaux contrats de locations financement pour K€ 711 en France ainsi que des coûts liés à la montée de version de l'ERP France pour K€ 440.

5.3 Immobilisations corporelles

Les principaux mouvements enregistrés sur l'exercice 2014 se résument comme suit :

En milliers d'euros	Terrains et Constructions	Installations, aménagements et agencements ...	Matériel et moblier de bureau et informatique	Autres immobilisations corporelles	Total
Valeur brute					
Au 1er janvier 2014	4 005	10 557	15 274	1 623	31 459
Variation de périmètre	-	(6)	178	(186)	(15)
Acquisitions de l'exercice (1)	-	389	962	107	1 458
Cessions de l'exercice	-	(164)	(21)	-	(186)
Reclassement et mises au rebut	(50)	(731)	(1 110)	(167)	(2 059)
Ecart de conversion	38	49	37	(4)	119
Au 31 décembre 2014	3 993	10 093	15 318	1 372	30 776
Amort. et pertes de valeur Cumulé					
Au 1er janvier 2014	(1 779)	(6 986)	(12 316)	(1 109)	(22 191)
Variation de périmètre	-	31	(103)	94	21
Dotations nettes	(338)	(1 139)	(1 184)	(129)	(2 789)
Diminution		164	20		184
Reclassement et mises au rebut	50	542	616	127	1 335
Ecart de conversion	(16)	(41)	(18)	4	(71)
Au 31 décembre 2014	(2 083)	(7 429)	(12 985)	(1 012)	(23 510)
Valeur Nette au 31 décembre 2014	1 910	2 664	2 333	360	7 266
Dont Valeur Nette au 31 décembre 2014 des locations financement	1 503	1 398	223	200	3 324

(1) Les acquisitions de l'exercice s'expliquent principalement par le renouvellement du parc informatique du groupe

Les principaux mouvements enregistrés sur l'exercice 2013 se résument comme suit :

En milliers d'euros	Terrains et Constructions	Installations, aménagements et agencements ...	Matériel et moblier de bureau et informatique	Autres immobilisations corporelles	Total
Valeur brute					
Au 1er janvier 2013	3 734	10 195	16 733	2 310	32 972
Variation de périmètre	-	(162)	12		(150)
Reclassement en actifs non courants détenus en vue de la vente	-	-	(488)		(488)
Acquisitions de l'exercice (1)	-	266	733	15	1 014
Cessions de l'exercice	-	(14)	(429)	(345)	(789)
Reclassement et mises au rebut	282	346	(996)	(307)	(675)
Ecart de conversion	(11)	(73)	(292)	(50)	(426)
Au 31 décembre 2013	4 005	10 557	15 274	1 623	31 459
Amort. et pertes de valeur Cumulé					
Au 1er janvier 2013	(1 393)	(5 416)	(12 574)	(1 437)	(20 820)
Variation de périmètre	-	149	(8)	-	141
Reclassement en actifs non courants détenus en vue de la vente	-	-	373		373
Dotations nettes	(300)	(1 308)	(1 541)	(325)	(3 474)
Diminution		14	410	270	694
Reclassement et mises au rebut	(91)	(476)	790	350	574
Ecart de conversion	4	51	234	32	321
Au 31 décembre 2013	(1 779)	(6 986)	(12 316)	(1 109)	(22 191)
Valeur Nette au 31 décembre 2013	2 226	3 571	2 957	514	9 268
Dont Valeur Nette au 31 décembre 2013 des locations financement	1 764	2 016	675	266	4 721

(1) Les acquisitions de l'exercice s'expliquent principalement par le renouvellement du parc informatique du groupe.

Dans le cadre de la procédure de réversibilité liée à la fin du contrat d'outsourcing avec Pierre Fabre SA, les contrats de location financement souscrits par le Groupe pour des actifs dédiés repris par Pierre Fabre SA sont transférés à effet du 1^{er} janvier 2015 pour un montant de K€ 879. Ces montants sont inclus dans le tableau ci-dessus au 31 décembre 2014.

5.4 Actifs financiers non courants

En milliers d'euros	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Prêts, cautionnements et autres créances	2 917	1 883
Autres actifs financiers non courants	(1)	315
Total	2 915	2 198

L'augmentation des actifs financiers non courants s'explique principalement par le reclassement de dépôts de garantie de notre filiale au Moyen Orient et par la constatation d'un prêt à Devoteam CoE pour K€ 665, suite à la cession de cette filiale au management local. Les dépôts de garantie s'élève donc à K€ 2 026 contre K€ 1 663 à fin 2013.

5.5 Participations mises en équivalence

Les informations financières ci-dessous concernent les participations mises en équivalence : Keivox (Espagne), Inflexsys (France), Between Management Consultant BV (Pays-Bas), Crocodile RCS (Royaume-Uni), Progis (France) et Bengs (France).

Le groupe a d'une part pris une participation dans la société :

- Progis, en octobre 2014, à hauteur de 33%. Cette société est le premier partenaire de Google Maps for Business et spécialiste de la géolocalisation.
- Bengs, en novembre 2014, pour 30%. Bengs a pour objet le conseil en stratégie, en management et en « corporate transformation ».

Et, d'autre part, le groupe a renforcé sa participation dans la société Axance, en juillet 2014 suite à l'exercice partiel de l'option d'achat, amenant sa participation totale à 54,1%, contre 32% auparavant. De fait, au 31 décembre 2014, Axance n'est plus comptabilisée comme une participation mise en équivalence.

En milliers d'euros	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Participations dans les entreprises associées	1 543	1 540

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

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

En milliers d'euros	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Valeurs comptabilisées		
Actifs non courants	683	932
Actifs courants	5 844	4 763
Passifs non courants	829	52
Passifs courants	3 062	2 156
Actifs nets 100%	2 635	3 488
Actifs nets, part du Groupe	764	996
Valeur comptable des intérêts dans l'entreprise associée	1 871	2 491
Produits	5 611	9 980
Résultat après impôts des activités poursuivies	(77)	1 650
Autres éléments du résultat global 100%	-	-
Résultat global total 100%	(77)	1 650
Résultat global total part du Groupe	(24)	438

Les variations entre 2013 et 2014 sont essentiellement dues aux variations de périmètre ayant un impact sur les participations mises en équivalence : prise de participation du groupe dans Progis et Bengs, respectivement à hauteur de 33% et 30%, ainsi que le passage d'Axance de mise en équivalence à intégration globale.

5.6 Autres actifs et passifs non courants

Actifs (K€)	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Immeubles de placement	41	43
Autres	128	238
Total	169	281

Au cours de l'exercice 2014, les immeubles de placement de Devoteam Pologne ne présentent pas de restrictions liés aux produits de leur location ou aux produits de leur cession.

Les autres actifs non courants correspondent principalement à la partie long terme d'une créance d'impôt pour K€ 102 chez Devoteam GmbH Allemagne.

Passif (K€)	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Autres passifs non courants	2 765	32
Produits constatés d'avance, part non courante	4	74
Total	2 769	107

Les autres passifs non courants se décomposent comme suit :

- la dette d'earn-out non courante gPartner pour € 2 189,
- dette liée aux indemnités obligatoires en cas de départs des collaborateurs en Italie (« TFR ») pour K€ 577.

5.7 Autres actifs et passifs courants

Actifs (K€)	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Créances clients	125 024	112 847
Créances fiscales et sociales	3 544	3 712
Créances d'impôt exigibles	8 428	7 086
Autres créances courantes	1 877	1 884
Charges constatées d'avance	14 324	8 790
Total	153 197	134 319

Créances clients :

L'augmentation du poste créances clients est principalement liée à l'entrée de périmètre de gPartner pour K€ 6 486, à la prise de contrôle d'Axance pour K€ 2 084 et à la croissance de l'activité de Between pour K€ 4 234.

Au 31 décembre 2014, le délai de règlement du groupe (« DSO ») s'établit à 62 jours contre 73 jours au 31 décembre 2013.

Créances d'impôt exigible :

L'augmentation des créances d'impôts exigibles s'explique principalement par une augmentation des créances de CIR (crédit impôt recherche) et de CICE (crédit d'impôt compétitivité emploi) sur l'exercice.

Charges constatées d'avance :

La forte progression de ce poste s'explique essentiellement par l'entrée de gPartner à hauteur de K€ 4 895.

Passifs (hors provisions courantes, Emprunts et dettes financières court terme) (K€)	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Dettes fournisseurs	42 206	38 860
Dettes fiscales et sociales	69 102	66 606
Dettes d'impôt exigible	2 023	1 527
Dettes sur acquisition d'immobilisations, part à moins d'un an	107	114
Autres dettes courantes	7 823	8 850
Produits constatés d'avance	37 447	19 719
Total	158 709	135 675

Les autres dettes courantes :

Les autres dettes courantes diminuent de K€ 1 026 et se décomposent comme suit :

- clients créditeurs et avoirs à établir clients pour K€ 4301 (contre K€ 5 906 à fin 2013), principalement sur les entités françaises pour K€ 2 636 et sur Devoteam Danemark pour K€ 1 440,
- dividendes à payer aux minoritaires de gPartner pour K€ 650,
- dettes courantes d'earn-out et put sur minoritaires d'un montant total de K€ 2 051 (contre K€ 1 728 en 2013) relatives aux acquisitions. La variation s'explique par la comptabilisation de l'earn-out de gPartner pour K€ 323,

- une dette de K€ 552 dans le cadre d'un projet européen chez Devoteam GmbH Allemagne.

Produits constatés d'avance :

La forte progression de ce poste s'explique notamment par l'entrée de gPartner pour K€ 8 718 et par le Middle East pour K€ 3 059 lié principalement à un projet dans le secteur public.

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

5.8 Autres actifs financiers courants, trésorerie et équivalents de trésorerie

Autres actifs financiers courants :

Ce poste est composé principalement par :

- le dépôt de garantie dans le cadre du contrat de cession de créances commerciales pour un montant de K€ 3 046 (cf. note 8.3.1),
- des prêts et cautionnements court terme pour K€ 295 (contre K€ 588 à fin 2013),
- des dépôts bancaires à terme d'une durée initiale supérieure à 3 mois pour K€ 1 858,
- un contrat de capitalisation en euros signé en 2006 auprès d'un assureur de premier rang et qui remplit les caractéristiques permettant au groupe de prendre l'option du traitement de la juste valeur par le compte de résultat (IAS 39.9). La valeur au bilan au 31 décembre 2014 s'élève à K€ 325 (contre K€ 317 à fin 2013). La plus value de l'exercice est inscrite en résultat financier pour K€ 8.

Trésorerie et équivalents de trésorerie :

Ils comprennent au 31 décembre 2014, des comptes courants à vue et des dépôts à terme d'une durée initiale inférieure à 3 mois pour K€ 40 475.

La trésorerie, ainsi que le portefeuille de valeurs mobilières de placement disponibles à la vente, permettent au Groupe de faire face à ses engagements sans risque de liquidité.

La trésorerie détenue dans des pays soumis à un mécanisme de contrôle de change s'élève à K€ 844.

Trésorerie disponible :

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

En milliers d'euros	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Placements financiers	2 184	317
Trésorerie et équivalents de trésorerie	40 475	77 236
Concours bancaires courants	(5 777)	(9 664)
Tirages lignes de crédit court terme	(2 500)	(25 000)
Trésorerie disponible	34 381	42 889⁽¹⁾

(1) dont K€ 26 050 étaient nantis en garantie de l'OPRA en 2013.

5.9 Impôts différés actifs et passifs

Impôts différés reconnus :

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

En milliers d'euros	Impôts différés actifs		Impôts différés passifs	
	2014	2013	2014	2013
Indemnités de départ à la retraite	679	610	-	-
Provisions diverses	694	501	-	-
Autres différences temporelles	973	788	153	229
Reports déficitaires activés	5 352	5 954	-	-
Actions propres – Provision	-	-	862	862
Locations financement	3	180	33	-
Annulation de fonds de commerce	25	172	582	545
Autres	1 919	1 955	360	485
Total	9 644	10 160	1 990	2 121

La société a opté, à compter du 1er janvier 2004 pour le régime de l'intégration fiscale en France. A ce titre, les sociétés présentes au sein de cette intégration au 31 décembre 2014 sont Devoteam SA (mère de l'intégration fiscale), Devoteam Consulting, Devoteam Outsourcing ainsi qu'Exaprobe ECS.

Le groupe a reconnu un impôt différé actif sur ses déficits fiscaux reportables à hauteur de K€ 5 352 essentiellement en France pour K€ 3 761, en Allemagne pour K€ 835, au Royaume-Uni pour K€ 241 et en Norvège pour K€ 257. Ils représentent 100% des déficits fiscaux disponibles dans les juridictions concernées à l'exception de la France et de l'Allemagne qui ne représentent respectivement que 64% et 34%.

La recouvrabilité de ces actifs d'impôts est supportée par des « tax planning » établis sur un horizon de 3 ans, sur la base des mêmes hypothèses de croissance et de rentabilité que celles retenues dans le cadre de la détermination de la valeur recouvrable des UGT.

Les impôts différés passifs restent stables par rapport au 31 décembre 2013.

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

En milliers d'euros	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Résultat	(478)	(1 281)
Ecart de conversion	(7)	(61)
Autres éléments du résultat global	121	(241)
Autres éléments	(21)	279
Total	(385)	(1 304)

Echéancier des impôts différés avant compensation :

En milliers d'euros	31 décembre 2014			31 décembre 2013		
	Total	Moins d'un an	Plus d'un an	Total	Moins d'un an	Plus d'un an
Impôts différés actif	9 644	3 100	6 544	10 160	4 352	5 808
Impôts différés passif	1 990	464	1 526	2 121	426	1 695
Impôts différés nets	7 654	2 636	5 018	8 039	3 926	4 113

La diminution des impôts différés actifs plus d'un an s'explique principalement par l'activation et la désactivation des reports déficitaires explicitées ci-dessus.

Impôts différés non reconnus :

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

En milliers d'euros	2014	2013
Reports déficitaires non reconnus	33 863	33 267

Ces reports déficitaires non reconnus concernent principalement au 31 décembre 2014, les entités françaises pour K€ 7 137, Devoteam SA Pologne pour K€ 11 550, Voxpilot pour K€ 7 048, Devoteam GmbH Allemagne pour K€ 5 369 et Devoteam Secura pour K€ 1 758.

Ces reports déficitaires n'ont pas de date d'expiration à l'exception du report déficitaire de Devoteam SA Pologne pour K€ 11 550 dont la majeure partie arrive à échéance entre 2015 et 2018.

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

En milliers d'euros	2014	2013
Charge d'impôt sur réévaluation des passifs nets liés aux régimes à prestations définies	121	(241)
Total	121	(241)

5.10 Capitaux propres

5.10.1 Capital social

Au 31 décembre 2014, le capital social de Devoteam S.A. s'élève à € 1.238.973,08 réparti en 8.172.128 actions ordinaires. La variation du nombre d'actions s'analyse comme suit :

En nombre d'actions	2014	2013
Actions émises au 1er janvier	9 655 760	10 081 355
Exercice de SO et BCE	10 541	800
Réduction de capital par annulation d'actions (1)	(1 494 173)	(426 395)
Actions émises au 31 décembre	8 172 128	9 655 760
Valeur nominale	0,15 €	0,15 €

(1) Suite aux résultats de l'offre publique de rachat d'actions propres (« OPRA ») réalisée le 21 janvier 2014, l'AMF a publié sous la référence n°214C0108 le résultat de l'offre indiquant que 1 494 173 actions (15,47% du capital) avaient été apportées à l'offre. En conséquence le Directoire a procédé le même jour à l'annulation des actions rachetées.

5.10.2 Actions d'autocontrôle

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

En nombre d'actions	2014	2013
Actions détenues au 1er janvier	696 489	715 991
Achat/ventes d'actions	11 080	406 893
Réduction de capital par annulation		(426 395)
Levées d'options d'achats	(36 825)	-
Actions détenues au 31 décembre	670 744	696 489
dont couverture d'options d'achat	644 155	680 980
Autres affectations	26 589	15 509
Prix d'acquisition en K€	6 378	6 656
Valorisation au cours de clôture en K€	10 155	9 194

Les actions d'autocontrôle représentent 8,21% du capital au 31 décembre 2014 et 7,21% du capital au 31 décembre 2013.

5.10.3 Résultat par action (RPA)

	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Résultat consolidé part du Groupe (K€)	7 508	5 382
Nombre moyen pondéré d'actions	7 491 995	9 185 943
RPA (€)	1,00	0,59
Résultat dilué par action	1,00	0,59

Pour le principe de ce calcul voir la note 3.20.

Le numérateur utilisé s'élève à K€ 7 508 pour le résultat par action et pour le résultat dilué par action, il correspond au résultat attribuable aux actionnaires de la société-mère de l'exercice 2014.

Le nombre moyen pondéré utilisé au dénominateur est de 7 491 995 actions pour le résultat par action et de 7 533 439 pour le résultat dilué par action. La différence de 41 44 provient de l'impact potentiel de l'exercice de BCE (cf. note 6.3).

Au 31 décembre 2014, 20 000 bons de souscription de parts de créateurs d'entreprise (BCE) n'ont pas d'effet dilutif puisqu'ils ne sont pas « dans la monnaie ».

5.11 Participations ne donnant pas le contrôle (Intérêts minoritaires)

Au 31 décembre 2014, les intérêts minoritaires correspondent essentiellement à la part des minoritaires détenue dans Devoteam Middle East, Steam Management, gPartner, Devoteam Italie, Between Holding BV, et Devoteam Poland.

La variation des intérêts minoritaires sur l'exercice provient essentiellement d'une part d'une distribution de dividendes aux minoritaires de Devoteam Italie pour K€ 160 et, d'autre part, à des variations de périmètre entre 2013 et 2014 avec :

- l'acquisition de gPartner, détenue à 70%,
- l'acquisition de parts supplémentaires dans la société Axance, portant la participation du groupe de 32% à 54%

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

En Milliers d'euros	31 décembre 2014
Actifs non courants	2 074
Actifs courants	94 169
Passifs non courants	(776)
Passifs courants	(74 166)
Actifs nets	21 300
Valeur comptable des participations ne donnant pas le contrôle	2 794
Produits	124 480
Résultat net	4 924
Autres éléments du résultat global	-
Résultat global total	4 924
Résultat net affecté aux participations ne donnant pas le contrôle	1 210
Autres éléments du résultat global affectés aux participations ne donnant pas le contrôle	
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	5 929
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	1 095
Flux de trésorerie liés aux activités de financement (dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle : K€ 263)	(461)
Effet de la variation du taux de change	334
Augmentation (diminution) nette de trésorerie et équivalents de trésorerie	6 897

5.12 Emprunts et dettes financières

En Milliers d'euros	31 décembre 2014	Part à moins d'1an	Dont de 1 à 5 ans	Dont part à + 5 ans
Emprunts auprès des établissements de crédit	3 021	2 919	102	-
Dettes de location financement	4 344	1 680	2 664	-
Concours bancaires courants	5 777	5 777	-	-
Total emprunts et dettes financières	13 143	10 376	2 766	-

En Milliers d'euros	31 décembre 2013	Part à moins d'1an	Dont de 1 à 5 ans	Dont part à + 5 ans
Emprunts auprès des établissements de crédit	25 384	25 259	125	-
Dettes de location financement	6 127	1 956	3 016	1 154
Concours bancaires courants	9 664	9 664	-	-
Total emprunts et dettes financières	41 175	36 880	3 141	1 154

Le tirage des lignes de crédit court terme, incluses dans le poste « Emprunts auprès des établissements de crédit », est passé de K€ 25 000 à fin décembre 2013 à K€ 2 500 à fin décembre 2014.

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

En milliers d'euros	31 décembre 2014			31 décembre 2013		
	Paiements Minimaux	Intérêts	Principal	Paiements Minimaux	Intérêts	Principal
Part à moins d'un an	1 759	80	1 680	2 164	208	1 956
Part de 1 à 5 ans	2 724	60	2 664	3 402	385	3 016
Part à plus de 5 ans	0	0	0	1 205	51	1 154
Total	4 483	139	4 344	6 771	644	6 127

Les caractéristiques des contrats de locations financement sont les suivantes :

En milliers d'euros	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Valeur nette des biens en location financement	4 533	5 697
Valeur totale des paiements minimaux futurs	4 483	6 771
Valeur actualisée des paiements minimaux futurs	4 344	6 127

5.13 Provisions

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

En milliers d'euros	Au 31/12/2013	Variation de périmètre	Dotation	Reprise		Autres variations*	Au 31/12/2014
				Utilisée	Non utilisée		
Provisions - non courant	2 346	(12)	386	(605)	(95)	(187)	1 833
Provisions – courant	4 751	10	2 985	(3 347)	(528)	(0)	3 871
Provisions pour pensions et retraites – non courant	2 414	-	393	(533)	-	537	2 811
Total	9 510	(2)	3 763	(4 485)	(623)	350	8 514

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

Provisions courantes et non courantes (hors engagements retraites) :

Les provisions courantes et non courantes s'élèvent à K€ 5 803 (contre K€ 7 097 en 2013) et se décomposent comme suit :

- des provisions pour restructuration pour K€ 2 393 (contre K€ 3 711 au 31 décembre 2013), comptabilisées chez Devoteam Outsourcing et Exaprobe ECS respectivement pour K€ 812 et K€ 695, et à des provisions liées aux locaux inutilisés à hauteur de K€ 778 (dont en Allemagne pour K€ 701).
La baisse constatée sur l'exercice s'explique par :
 - des reprises de provisions pour restructuration utilisées en Allemagne pour K€ 1 270, et en Belgique pour K€ 654,
 - des reprises de provisions pour locaux inoccupés en Allemagne pour K€ 546 et en France pour K€ 414,
 - et des dotations aux provisions pour restructuration notamment en France pour K€ 1 506.
- des provisions pour litiges salariaux pour K€ 1 332 essentiellement comptabilisées en France pour K€ 1 215.
- des provisions pour risques et charges diverses pour K€ 2 079 essentiellement constituées en France (K€ 869), en Allemagne (K€ 536), et en Autriche (K€ 240). Elles couvrent des risques divers tels que les provisions pour garanties données aux clients et des litiges commerciaux.

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

Engagements de retraites :

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

Hypothèses de valorisation retenues :

Hypothèses clés	2014	2013
Taux d'actualisation	2,00%	3% à 3,3%
Taux d'inflation	1,75% à 3%	1,75% à 3%
Taux de revalorisation moyen des salaires	0% à 3%	0% à 3%

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

En 2014, les indices de référence utilisés pour la détermination des taux d'actualisation sont identiques à ceux utilisés les années précédentes.

Variation de la valeur actualisée de l'obligation

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2014			Au 31 décembre 2013		
	France	Etranger	Total	France	Etranger	Total
Valeur actuelle des prestations pour services rendus						
A l'ouverture de l'exercice	2 156	2 849	5 005	2 837	2 170	5 007
Coûts des services rendus	253	97	350	380	71	451
Coût financier	72	87	159	96	86	182
Prestations servies sur l'exercice	(21)	(185)	(206)	(41)	(49)	(90)
Contributions des participants	-	-	-	-	-	-
Réévaluation des passifs nets reconnus en autres éléments du résultat global	122	429	551	(1 115)	571	(544)
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-
Autres variations	(473)	9	(464)	-	-	-
A la clôture de l'exercice	2 109	3 286	5 394	2 156	2 849	5 005
Juste valeur des actifs de régime	-	(2 584)	(2 584)	-	(2 591)	(2 591)
Limitation actifs de régime (IAS 19.58b)	-	-	-	-	-	-
Passif comptabilisé au titre des prestations définies	2 109	702	2 811	2 156	258	2 414

L'engagement retraite du groupe (hors actif de régime) s'élève à K€ 5 394 (contre K€ 5 005 en 2013). Il concerne principalement les entités françaises pour K€ 2 109, allemandes pour K€ 1 446 et autrichiennes pour K€ 1 840.

Les écarts actuariels cumulés constatés en capitaux propres au 31 décembre 2014 s'élèvent à K€ 2 168 contre K€ 2 718 au 31 décembre 2013.

Variation de la juste valeur des actifs de régime

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2014			Au 31 décembre 2013		
	France	Etranger	Total	France	Etranger	Total
A l'ouverture de l'exercice	-	2 591	2 591	-	2 342	2 342
Produits d'intérêts	-	80	80	-	104	104
Contributions versées	-	57	57	-	123	123
Prestations servies sur l'exercice	-	(161)	(161)	-	(40)	(40)
Rendement des actifs de régime net du produit financier	-	16	16	-	(25)	(25)
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-
Autres variations	-	-	-	-	87	87
A la clôture de l'exercice	-	2 584	2 584	-	2 591	2 591

Les actifs de régime concernent essentiellement les régimes à prestations définies en Allemagne, ainsi qu'en Autriche. Ces plans sont financés au travers d'un fonds de financement investi dans le fonds général d'une compagnie d'assurance, à capital et rémunération garantis.

Sensibilité aux hypothèses (France uniquement) :

L'évolution prévisionnelle du taux annuel d'actualisation n'aurait pas d'effet significatif sur les montants comptabilisés en résultat. Une variation d'un point du pourcentage du taux annuel d'actualisation aurait les impacts suivants :

	Augmentation d'un point taux annuel d'actualisation	Diminution d'un point taux annuel d'actualisation
Effet sur le cumul du coût des services rendus et le coût financier	43	(35)
Effet sur la valeur de l'obligation	(317)	391

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

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

	Augmentation de deux années de la date de départ à la retraite	Diminution de deux années de la date de départ à la retraite
Effet sur le cumul du coût des services rendus et le coût financier	4	(5)
Effet sur la valeur de l'obligation	(35)	34

Charges comptabilisées :

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2014			Au 31 décembre 2013		
	France	Etranger	Total	France	Etranger	Total
Coût des services rendus pendant l'exercice	(253)	(97)	(350)	(380)	(71)	(451)
Coût financier	(72)	(87)	(159)	(96)	(86)	(182)
Rendement des actifs de régime hors produits d'intérêt	-	80	80	-	104	104
Prestations servies sur l'exercice	(21)	-	(21)	(41)	(0)	(41)
Total	(345)	(105)	(450)	(517)	(53)	(570)

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

Les estimations de contributions sur l'exercice 2015 sont les suivantes :

En milliers d'euros	Estimations 2015		
	France	Etranger	Total
Coût des services rendus pendant l'exercice	(276)	(57)	(333)
Coût financier	(48)	(35)	(83)
Rendement des actifs de régime hors produits d'intérêt	-	24	24
Prestations servies sur l'exercice	-	(40)	(40)
Total	(324)	(108)	(431)

Note 6 - Informations relatives au compte de résultat

6.1 Information comparative

L'impact sur les états financiers des acquisitions réalisées en 2014 est présenté en note 4.2.

Selon l'instruction n°2007-05 du 2/10/07 de l'AMF, des comptes pro forma sont à produire si le périmètre varie de plus de 25% au cours de l'année. Les impacts étant inférieurs à 25%, le groupe n'a pas l'obligation d'établir de comptes pro forma au 31 décembre 2014.

6.2 Secteurs opérationnels

Les principes de détermination des secteurs opérationnels sont détaillés en note 3.19. Les informations financières relatives aux secteurs opérationnels sont établies selon les mêmes règles et méthodes comptables que celles utilisées pour l'établissement des comptes consolidés. Les transferts et transactions entre les différents secteurs sont effectués dans des conditions commerciales normales qui seraient applicables à des tierces parties non liées.

Les changements réalisés à effet du 1^{er} janvier 2014 sont synthétisés ci-après :

Entités	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Expertise France	New méditerranée	Western Europe
Solutions France	New méditerranée	Méditerranée
France Consulting	New méditerranée	Méditerranée
Pays d'Afrique du nord (hors Algérie)	New méditerranée	Méditerranée
Belgique	Single entities	Western Europe
Luxembourg	Single entities	Western Europe
Suède	Activités cédées	Northern Europe

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

En milliers d'euros	New Méditerranée		Northern Europe		Central Europe		Middle East		Single Entities		Others		Activités cédées		Total Groupe	
	31 décembre 2014	31 décembre 2013 retraité	31 décembre 2014	31 décembre 2013 retraité	31 décembre 2014	31 décembre 2013 retraité	31 décembre 2014	31 décembre 2013 retraité	31 décembre 2014	31 décembre 2013 retraité	31 décembre 2014	31 décembre 2013 retraité	31 décembre 2014	31 décembre 2013 retraité	31 décembre 2014	31 décembre 2013 retraité
Group contribution*	149 624	151 738	51 084	55 169	47 973	46 040	21 812	19 611	56 988	60 251	107 577	82 614	7 747	38 071	442 804	453 493
Amortissement des immobilisations corporelles/incorporelles	(1 290)	(1 652)	(486)	(629)	(564)	(570)	(112)	(145)	(410)	(431)	(1 814)	(1 797)	(40)	(179)	(4 717)	(5 402)
Marge d'exploitation*	11 432	8 698	1 774	1 024	1 742	(748)	1 642	964	1 804	2 377	4 134	4 354	(383)	323	22 145	16 992
Résultat opérationnel	10 377	6 874	507	688	1 717	(2 686)	1 653	964	1 511	1 924	(360)	5 709	(371)	(342)	15 034	13 131

* Cf. définition en note 3.19 du rapport financiers 2014

Résultat financier	(193)	(1 679)
Résultat sociétés mises en équivalence	(18)	419
Charge d'impôt	(6 210)	(6 398)
Résultat net	8 612	5 473

Au cours de l'exercice 2014, l'ensemble des pertes de valeur (cf. note 5.1) est affecté au secteur opérationnel « others » et se justifie par des perspectives de croissance et de rentabilité moins élevées que prévu.

En milliers d'euros	New Méditerranée		Northern Europe		Central Europe		Middle East		Single Entities		Others		Activités cédées		Total des actifs consolidés	
	31 décembre 2014	31 décembre 2013 retraité	31 décembre 2014	31 décembre 2013 retraité	31 décembre 2014	31 décembre 2013 retraité	31 décembre 2014	31 décembre 2013 retraité	31 décembre 2014	31 décembre 2013 retraité	31 décembre 2014	31 décembre 2013 retraité	31 décembre 2014	31 décembre 2013 retraité	31 décembre 2014	31 décembre 2013 retraité
Actifs sectoriels*	81 915	100 938	39 380	36 761	39 298	38 211	24 571	18 950	36 532	37 444	77 327	72 256	0	18 149	299 022	322 710

Informations par zone géographique :

En milliers d'euros	France		Etranger		Total consolidé	
	31 décembre 2014	31 décembre 2013	31 décembre 2014	31 décembre 2013	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Chiffre d'affaires clients externes	194 673	197 818	248 130	255 674	442 804	453 493
Actifs non courants	33 566	30 008	66 260	67 661	99 827	97 669

Les résultats et actifs des secteurs opérationnels sont présentés ci-dessous en comparaison aux informations publiées en 2013 (Proforma):

En milliers d'euros	Western Europe		Mediterranean area		Northern Europe		Central Europe		Middle East		Single Entities		Others		Activités cédées		Total Groupe		
	31 décembre 2013 retraité	31 décembre 2013 présenté	31 décembre 2013 retraité	31 décembre 2013 présenté	31 décembre 2013 retraité	31 décembre 2013 présenté	31 décembre 2013 retraité	31 décembre 2013 présenté	31 décembre 2013 retraité	31 décembre 2013 présenté	31 décembre 2013 retraité	31 décembre 2013 présenté	31 décembre 2013 retraité	31 décembre 2013 présenté	31 décembre 2013 retraité	31 décembre 2013 présenté	31 décembre 2013 retraité	31 décembre 2013 présenté	
Group contribution*	0	109 417	151 738	71 211	55 169	58 069	46 040	47 447	19 611	19 611	60 251	29 817	82 615	84 158	38 071	33 764	453 494	453 494	
Amortissement des immobilisations corporelles/incorporelles	0	(1 784)	(1 652)	(67)	(629)	(631)	(570)	(611)	(145)	(145)	(431)	(194)	(1 797)	(1 835)	(179)	(135)	(5 402)	(5 402)	
Marge d'exploitation*	0	7 766	8 698	1 793	1 024	831	(748)	(977)	964	964	2 377	1 546	4 354	4 323	323	746	16 992	16 992	
Résultat opérationnel	0	7 556	6 874	(851)	688	494	(2 686)	(8 054)	964	971	1 924	75	5 709	11 992	(342)	949	13 132	13 132	
																	Résultat financier	(1 679)	(1 679)
																	Résultat sociétés mises en équivalence	419	419
																	Charge d'impôt	(6 398)	(6 398)
																	Résultat net	5 473	5 473

En milliers d'euros	Western Europe		Mediterranean area		Northern Europe		Central Europe		Middle East		Single Entities		Others		Activités cédées		Total des actifs consolidés	
	31 décembre 2013 retraité	31 décembre 2013 présenté	31 décembre 2013 retraité	31 décembre 2013 présenté	31 décembre 2013 retraité	31 décembre 2013 présenté	31 décembre 2013 retraité	31 décembre 2013 présenté	31 décembre 2013 retraité	31 décembre 2013 présenté	31 décembre 2013 retraité	31 décembre 2013 présenté	31 décembre 2013 retraité	31 décembre 2013 présenté	31 décembre 2013 retraité	31 décembre 2013 présenté	31 décembre 2013 retraité	31 décembre 2013 présenté
Actifs sectoriels*	0	66 525	100 938	49 127	36 761	43 926	38 211	38 648	18 950	18 950	37 444	21 859	72 256	72 831	18 149	10 843	322 710	322 710

Clients importants

Aucun client du groupe ne représente plus de 5% du chiffre d'affaires du groupe.

6.3 Charges de personnel et rémunération fondée sur des actions

Au 31 décembre 2014, 211 675 options d'achat d'actions (OA), 171 889 bons de souscription de parts de créateurs d'entreprise (BCE) et 363 000 bons d'acquisition d'actions existantes remboursables (BAAER) sont en circulation.

Au 31 décembre 2014, 211 675 OA, 151 889 BCE et 363 000 BAAER sont "dans la monnaie".

En fonction des paramètres de calcul utilisés dans la détermination de la juste valeur, le montant global restant à amortir entre 2015 et 2018 au titre des attributions entrant dans le champ d'application de la norme IFRS 2 s'élève à K€ (25).

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

	2014		2013	
	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice
Nombre d'actions pouvant être souscrites en début de l'exercice	890 950	11,0	1 028 147	12,5
Nombre d'options annulées durant l'exercice	68 020	12,8	135 497	15,9
Nombre d'options exercées durant l'exercice	76 366	12,0	1 700	12,0
Nombre d'options émises durant l'exercice	0	0,0	0	0,0
Nombre d'actions pouvant être souscrites en fin de l'exercice	746 564	11,9	890 950	11,9

Le récapitulatif des plans d'options en cours en 2014 et 2013 est décrit ci-dessous :

Date du plan	Attribué	Nombre d'options en circulation au 31/12/2014	Nombre d'options en circulation au 31/12/2013	Prix d'exercice	1ère date d'exercice	Date d'expiration	Taux zéro coupon
13/05/2009	600 000	273 564	373 950	12	13/05/2011	12/05/2016	1,29%
01/10/2010	50 000	20 000	27 000	20	01/10/2012	30/09/2017	2,29%
18/10/2012	400 000	363 000	400 000	12	18/10/2014	18/10/2017	1,35%
30/11/2012	100 000	90 000	90 000	9	30/11/2016	30/11/2019	1,25%
TOTAL	1 150 000	746 564	890 950				

Caractéristiques des plans et hypothèses de calcul :

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

En fonction de la méthode et des paramètres de calcul utilisés (détaillés ci-dessus), et sur la base d'une hypothèse de taux de rotation du personnel concerné, la charge reconnue au 31 décembre 2014 sur la ligne « Rémunérations fondées sur des actions » du compte de résultat s'élève à K€ (22), contre K€ (53) concernant l'exercice 2013.

✓ Caractéristiques du plan émis en 2009

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

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

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

✓ **Caractéristiques du plan d'options émis en 2010**

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

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

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

Les caractéristiques détaillées du plan et des paramètres de calcul figurent dans les états financiers 2010.

✓ **Caractéristiques du plan d'options émis en 2012**

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

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

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

Le détail des charges de personnel se décompose comme suit :

En milliers d'euros	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Salaires et traitements	(192 017)	(211 705)
Charges sociales	(54 926)	(60 848)
Charges d'indemnités de départ à la retraite	207	(433)
Participation des salariés	(502)	(87)
TOTAL	(247 239)	(273 074)

La baisse des charges de personnel s'explique principalement par la baisse des effectifs ainsi que par l'effet des variations de périmètre sur l'exercice 2014. Elle comprend également l'effet du CICE (crédit d'impôt compétitivité emploi) en France pour K€ 1 863 au 31 décembre 2014 contre K€ 1 194 au 31 décembre 2013 ainsi que du CIR (crédit d'impôt recherche) pour K€ 1 709 au 31 décembre 2014 contre K€ 1 531 au 31 décembre 2013 .

6.4 Autres charges et produits opérationnels

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

En milliers d'euros					
Autres charges opérationnelles	31 décembre 2014	31 décembre 2013	Autres produits opérationnels	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Coûts de restructuration	(5 355)	(7 719)	Produits liés aux reprises de provisions non utilisées des restructurations	508	175
Valeurs nettes des immobilisations cédées	(443)	-	Valeurs nettes des immobilisations cédées	-	7
Pertes de valeur des goodwills	(1 613)	(5 877)	Profit net lié aux cessions de filiales	355	12 495
Pertes de valeur sur autres actifs(*)	-	(315)	Profit résultant des acquisitions	-	-
Réévaluation à la juste valeur du capital précédemment acquis	(126)	-	Réévaluation à la juste valeur du capital précédemment acquis	-	-
Frais d'acquisition de filiales	(49)	-			
Autres charges	(203)	(2 320)	Autres produits	48	19
Total	(7 789)	(16 230)	Total	912	12 697

(*) Au 31 décembre 2013, les pertes de valeur sur autres actifs s'expliquent principalement par l'évaluation à la juste valeur diminuée des coûts de la vente de Devoteam AuSystems Italie classée en actif destiné à être cédé (cf. note 4.3 des états financiers 2013)

Au 31 décembre 2014, les charges et produits liés aux restructurations sont essentiellement liées à la restructuration d'activités ou à l'adaptation des ressources liée aux effets de la crise économique. Ils concernent principalement les entités françaises pour K€ 3 719 (dont K€ 3 596 pour des plans de restructuration et K€ 123 pour locaux inoccupés) et Devoteam Consulting AS en Norvège pour K€ 842.

Les pertes de valeur des goodwills correspondent aux « impairments » constatés sur l'UGT Devoteam Outsourcing pour K€ 1 222 et l'UGT Turquie pour K€ 391 (Cf. note 5.1)

Le profit net des frais de vente lié aux cessions réalisées au cours de l'exercice 2014, concerne principalement les cessions d'AuSystems Italie, de Devoteam CoE en Pologne et Devoteam AB en Suède, tel que décrit à la note 4.2.2.

6.5 Charges et produits financiers

Au 31 décembre 2014, les principaux composants des charges et produits financiers sont les suivants :

En milliers d'euros					
Charges financières :	31 décembre 2014	31 décembre 2013	Produits financiers :	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Différence négative de change (*)	-	(683)	Différence positive de change	-	-
Moins value sur actifs évalués à la juste valeur par le résultat (option de la juste valeur)	-	-	Plus value sur actifs évalués à la juste valeur par le résultat (option de la juste valeur)	8	51
Intérêts sur contrat de location financement au taux d'intérêt effectif	(205)	(309)			
Actualisation des dettes long terme	(98)	(314)			
Autres charges financières	(839)	(716)	Autres produits financiers	941	291
Total	(1 142)	(2 022)	Total	949	342

(*) A partir de 2013, les gains et pertes de change sont présentés selon leurs montants nets comme le préconise la norme IAS 1.35

Le résultat financier de l'année s'améliore de K€ 1 486 par rapport à 2013, principalement sous l'effet des différences négatives de change générées sur des créances et prêts intragroupes en devises en 2013. Les autres produits financiers correspondent principalement aux intérêts moratoires reçus sur créances fiscales et à la régularisation en 2014 de contrats de location financement.

Le groupe constate cependant une augmentation de son volume de charges d'intérêts due notamment à la mise en place au cours du dernier trimestre 2013, d'un contrat de cession de créances commerciales.

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

En milliers d'euros	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Charges d'intérêt sur opérations de financement au taux effectif	(1 044)	(765)
Résultat des couvertures de taux sur endettement financier brut	-	-
Coût de l'endettement financier brut	(1 044)	(765)
Produits d'intérêt générés par la trésorerie et équivalents de trésorerie	159	200
Plus-value sur actifs évalués à la juste valeur par le résultat*	8	51
Coût de l'endettement financier net	(877)	(514)

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

Eléments de change reconnus en autres éléments du résultat global :

En milliers d'euros	2014	2013
Gains sur actif disponible à la vente	-	-
Ecart de change	933	(1 696)
Total	933	(1 696)
Reconnu en Réserves consolidées	-	-
Reconnu en Réserves de conversion	933	(1 696)

6.6 Charge d'impôt sur le résultat

6.6.1 Décomposition par nature d'impôt

- Impôt courant : La charge d'impôt sur les bénéfices est égale aux montants d'impôts sur les bénéfices dus aux administrations fiscales au titre de l'exercice, en fonction des règles et des taux d'imposition en vigueur dans les différents pays.
- Impôts différés : La charge d'impôts différés est déterminée selon la méthode comptable précisée en note 3.18.

La décomposition par nature d'impôts est la suivante :

En milliers d'euros	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Impôt courant	(5 732)	(5 117)
Variation d'impôts différés	(478)	(1 281)
Total	(6 210)	(6 398)

Charges et produits d'impôts différés :

En milliers d'euros	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Indemnités de départ à la retraite	(52)	147
Provisions diverses	194	(634)
Autres différences temporelles	301	(298)
Effet des reports déficitaires	(476)	409
Relation clientèle	73	90
Locations financement	(210)	12
Annulation de fonds de commerce	(185)	117
Autres	(122)	(1 123)
Total	(478)	(1 281)

La variation d'impôts différés résulte principalement :

- des différences temporelles sur les provisions notamment en Allemagne pour K€ (166),
- de l'effet des reports déficitaires en France pour un montant de K€ (709), en Allemagne pour K€ 465, en Angleterre pour K€ (233), en Norvège pour K€ 169 et en Turquie pour K€ (201),

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

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

En milliers d'euros	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Résultat net de l'ensemble consolidé	8 612	5 473
Charge d'impôt	6 209	6 398
Résultat avant impôt	14 821	11 871
Taux d'impôt applicable en France (1)	34,43%	34,43%
Impôt théorique	5 103	4 087
Activation de report déficitaire précédemment non reconnu	(891)	(185)
Consommation des déficits fiscaux antérieurs non reconnus	(49)	(6)
Déficits créés sur l'exercice non reconnus et désactivations de l'exercice (2)	1 152	2 258
Différences permanentes et autres éléments	(104)	(2 066)
Impôts locaux complémentaires (3)	1 597	1 996
Différence de taux d'imposition entre pays	(598)	314
Impôt total calculé	6 210	6 398
Impôt enregistré	6 210	6 398

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

(2) Concerne essentiellement les déficits générés sur l'exercice et non reconnus en Pologne ainsi que la désactivation des déficits précédemment reconnus en France et en Turquie.

(3) Les impôts locaux complémentaires correspondent principalement à la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) considérée en impôt comme indiqué dans la note 3.18 et à l'IRAP, l'impôt Italien équivalent à la CVAE française.

Note 7 - Tableau des flux de trésorerie

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

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

7.1 Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles

Variation du besoin en fonds de roulement (BFR)

La gestion active du poste clients a permis au groupe de dégager un fond de roulement de K€ 5 166 au 31 décembre 2014 dont K€ 5 367 liés à l'effet positif des cessions de créances commerciales. Le poste client reste une préoccupation majeure du groupe, le délai de règlement moyen clients du groupe, hors effet des cessions de créances, s'améliore nettement à 62 jours (contre 73 jours en 2013). Les principaux impacts sont liés à l'entrée de périmètre de gPartner et à une forte amélioration de la gestion des créances clients au Moyen Orient.

Intérêts versés

Ils diminuent sensiblement en lien avec la diminution de la dette financière et de la baisse des taux d'intérêts.

Impôts payés

L'impôt payé reste stable par rapport au 31 décembre 2013 et s'établit à K€ 5 141.

7.2 Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement

Acquisitions et cessions d'actifs financiers

La principale variation nette de ces postes concerne le dépôt de garantie lié au contrat de cession des créances commerciales pour un montant de K€ 1 012 (cf. note 5.8) et la prise d'une participation minoritaire dans les entités Progis et BENG pour un montant de K€ 1 105.

Cession de filiales, sous déduction de la trésorerie cédée

Ce poste correspond aux encaissements des prix de cessions sous déduction de la trésorerie disponible le jour de la cession des filiales AuSystems Italie, Devoteam CoE (Pologne) et Devoteam AB (Suède). (cf. note 4.2).

Acquisitions de filiales sous déduction de la trésorerie acquise

Le groupe a fait l'acquisition au cours de l'exercice 2014 (Cf. note 4.2) de la société gPartner et pris le contrôle de la société Axance.

7.3 Flux de trésorerie liés aux activités de financement

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

- le remboursement d'une partie des lignes de crédit court terme pour K€ 22 500,

- le remboursement d'emprunts principalement liés aux locations financement pour K€ 2 543
- les dividendes versés sur l'exercice pour K€ 2 350.
- le décaissement lié à « l'OPRA » pour K€ 20 171

7.4 Effets de variations de change sur la trésorerie

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

En milliers d'euros	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Norvège	(336)	(541)
Royaume-Uni	90	(27)
Middle East	315	-
Autres	66	(68)
Total	135	(636)

Note 8 - information sur la gestion des risques financiers

8.1 Politique de gestion des risques financiers

Le groupe est exposé aux risques de crédit, de liquidité et de marché du fait de l'utilisation d'instruments financiers. Cette note présente des informations sur l'exposition du groupe à ces différents risques ainsi que la manière dont le groupe appréhende et gère ces risques.

Risque de crédit

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

Créances clients

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

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

En raison de la persistance de conditions économiques difficiles, le groupe continue d'effectuer un suivi rigoureux de son poste client. En 2014, le Groupe s'est doté d'un principe de provisionnement systématique de toutes les créances échues depuis plus de 360 jours ce qui a conduit le groupe à enregistrer une provision pour dépréciation complémentaire de K€ 782 principalement sur des clients du Moyen Orient et du Maroc. En revanche, et en raison de la qualité de son portefeuille client, le groupe n'a pas constaté d'augmentation significative de ses impayés.

Investissements des excédents de trésorerie

Le groupe limite son exposition au risque de crédit en n'investissant ses fonds uniquement qu'en dépôts bancaires à capital garanti et en OPCVM monétaires réguliers émis par des contreparties bancaires de premier rang, ainsi que sur des contrats de capitalisation à capital garanti émis auprès d'assureur de premier rang. La liquidité de ces supports n'est pas remise en jeu au 31 décembre 2014.

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

Cautions et garanties données

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

Risque de liquidité

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

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

Le groupe a procédé à une revue spécifique de son risque de liquidité et il considère être en mesure de faire face à ses échéances à venir. En effet, à la date de clôture, le groupe ne présente pas de risque de liquidité puisque la trésorerie brute disponible (hors découvert bancaire et incluant les placements financiers immédiatement mobilisables) s'élève à 42,7 M€ et excède la dette financière de 13,1 M€.

Au cours de l'année 2012 et afin d'assurer son refinancement court et moyen terme, le groupe a mis en place auprès de contreparties bancaires de premier rang des lignes de crédits confirmés du type « RCF » (Revolving Credit Facility) à hauteur de 35 millions d'euros pour une durée de 3 ans, réduites de 10 millions d'euros en 2013, suite à la mise en place d'un contrat de cession de créances commerciales d'un montant maximum de 25 millions d'euros. Ces deux contrats sont toujours en vigueur au 31 décembre 2014.

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

	Covenant Exigé	Réalisé
Ratio G (dette nette/Fonds propres)	< 1	(0,3)
Ratio L (Dette nette/EBITDA)	< 2,5	(1,1)

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

D'autre part le groupe maintient des lignes de découverts bancaires, qui peuvent être utilisées pour faire face à des besoins de financement à court terme, pour un montant total de 5,6 M€ dont 3,3 M€ sont inutilisées à la clôture.

Risque de marché

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

Risque de change

L'activité du groupe est majoritairement réalisée en zone « devise euro » (75,8% de son chiffre d'affaires en 2014). D'autre part le marché de chaque entité du groupe est essentiellement local ce qui signifie que le chiffre d'affaires et les coûts sont libellés essentiellement dans la même monnaie. Le groupe ne présente donc pas de risque de change significatif et de ce fait ne met pas en place d'instruments de couverture de change.

Les principales devises, autres que l'Euro, sont respectivement le NOK, le GBP, l'AED et le DKK, chacune représentant entre 3,8% et 7,0% des ventes du groupe.

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

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

Risque de taux d'intérêt

Le risque de taux est géré par la direction financière du groupe en relation avec les principales contreparties bancaires. La politique du groupe est de se couvrir contre une hausse de ses flux futurs de remboursement et pour cela, est susceptible des instruments financiers dérivés souscrits auprès de banques de premier rang. Au 31 décembre 2014, l'essentiel de la dette financière du groupe étant à court terme, aucun instrument de couverture de taux n'est en place.

Risque sur actions propres

Le groupe détient 8,21% de ses propres actions. Celles-ci sont destinées principalement à financer sa croissance externe et à couvrir des « incentives » offertes aux salariés sous forme d'options d'achat, BCE ou BAAER. Le résultat du groupe n'est pas sensible aux variations de cours de l'action dans la mesure où ces variations s'imputent directement sur les capitaux propres du groupe. Les décisions d'achat ou de vente d'actions propres sont traitées au cas par cas et sur décision du Directoire.

Gestion du capital

Stock-Options

Devoteam a toujours promu la participation de ses collaborateurs au capital de la société, et ce notamment dans le cadre d'attribution de plans d'options et d'abondement du PEE Devoteam. Au 31 décembre 2014, les salariés, les anciens salariés et les directeurs de filiales détiennent 4,63% du capital (soit 378 032 actions). La dilution potentielle totale issue des bons de souscription de parts de créateurs d'entreprises (BCE) de Devoteam au 31 décembre 2014, est de 171 889 actions, soit 2% du capital à cette date.

Rachats d'actions

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

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

8.2 Importance des instruments financiers dans la performance du groupe

8.2.1 Présentation des instruments financiers par catégories

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

En milliers d'euros	Note	Actifs évalués à la juste valeur par le résultat (trading)	Actifs évalués à la juste valeur par le résultat (Option de JV)	Prêts et créances	Actifs disponibles à la vente	Passifs au coût amorti	Passifs évalués à la juste valeur par le résultat	Total de la valeur nette comptable	Juste valeur
Dépôts et cautionnements	5.4	-	-	2 191	-	-	-	2 191	2 191
Titres de participation non consolidées	5.4	-	-	-	59	-	-	59	59
Prêts	5.4	-	-	665	-	-	-	665	665
Autres actifs non courants	5.4	-	41	128	-	-	-	169	169
Actifs financiers non courants	5.4	-	41	2 984	59	-	-	3 085	3 085
Créances clients	5.7	-	-	125 024	-	-	-	125 024	125 024
Autres créances	5.7	-	-	28 173	-	-	-	28 173	28 173
Autres actifs financiers	5.8	-	2 184	3 340	-	-	-	5 524	5 524
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5.8	-	-	40 475	-	-	-	40 475	40 475
Actifs financiers courants		-	2 184	197 012	-	-	-	199 196	199 196
Total actifs financiers	5.8	-	2 225	199 996	59	-	-	202 280	202 280
Emprunts bancaires	5.12	-	-	-	-	102	-	102	102
Contrat de location financement	5.12	-	-	-	-	2 664	-	2 664	2 664
Put minoritaires et compléments de prix	5.12	-	-	-	-	2 189	-	2 189	2 189
Autres passifs financiers non courants	5.6	-	-	-	-	580	-	580	580
Passifs financiers non courants	5.6	-	-	-	-	5 535	-	5 535	5 535
Emprunts bancaires et concours bancaires courants	5.12	-	-	-	-	8 697	-	8 697	8 697
Contrat de location financement	5.12	-	-	-	-	1 680	-	1 680	1 680
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	5.12	-	-	-	-	42 312	-	42 312	42 312
Dettes fiscales et sociales	5.12	-	-	-	-	69 102	-	69 102	69 102
Autres dettes	5.12	-	-	-	-	45 270	-	45 270	45 270
Passifs financiers courants	5.12	-	-	-	-	167 062	-	167 062	167 062
Total passifs financiers		-	-	-	-	172 597	-	172 597	172 597

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

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

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

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

<i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Produits sur actifs financiers à la juste valeur (trading)	-	-
Produits sur actifs financiers à la juste valeur sur option	8	51
Produits sur prêts et créances	448	291
Produits sur actifs disponibles à la vente	-	-
Produits sur actifs disponibles à la vente transférés des capitaux propres	-	-
Total produits financiers	456	342
Charges sur passifs financiers à la juste valeur	-	-
Charges sur passifs financiers au coût amorti	650	2 022
Charges sur actifs disponibles à la vente	-	-
Total charges financières	650	2 022
Résultat financier	(194)	(1 679)

8.3 Exposition du groupe aux risques financiers

8.3.1 Risque de crédit

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

<i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Dépôts et cautionnements	2 191	2 132
Titres de participation non consolidés	59	66
Prêts	665	-
Autres actifs long terme	169	281
Créances clients	125 024	112 847
Autres créances	28 173	21 471
Autres actifs financiers	5 524	2 939
Trésorerie et équivalents de trésorerie	40 475	77 236
Total	202 280	216 973

Le risque principal de crédit identifié par le groupe, tel que défini à la note 8.1, est constitué par les créances sur les clients ainsi que par les placements des excédents de trésorerie. Les excédents de trésorerie du groupe sont uniquement investis sur des dépôts bancaires, des OPCVM monétaires et en contrats de capitalisation auprès de contreparties de premier rang.

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

Créances clients <i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2014		31 décembre 2013	
	Brut	Dépréciation	Brut	Dépréciation
Non échues et factures à émettre	99 050	-	91 242	-
Echues de moins d'un mois	16 807	-	12 615	-
Echues de 1 à 3 mois	7 029	407	4 743	51
Echues de 3 à 6 mois	2 317	19	2 813	13
Echues de plus de 6 mois	2 148	1 900	3 290	1 791
Total	127 350	2 326	114 703	1 855

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

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

<i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2013	Variation de périmètre	Dotations	Reprise	Autres	Ecart de change	31 décembre 2014
Provision créances clients	1 855	6	1 325	(778)	(107)	24	2 326

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

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

En milliers d'euros	31 décembre 2014	31 décembre 2013
France	44 527	36 963
Etranger	82 823	77 739
Total	127 350	114 703

Le Groupe a conclu en 2013 un contrat de cession de créances commerciales auprès d'une contrepartie bancaire de premier rang concernant la mise en place d'un programme de cession d'un montant maximum de 25 millions d'euros. Ce programme est conclu sans limitation de durée, sur le périmètre Français du groupe avec possibilité d'extension à d'autres entités européennes. Les créances sont cédées sans recours permettant ainsi de transférer la quasi-totalité des risques et avantages liés aux créances cédées au cessionnaire et de décomptabiliser immédiatement ces créances. L'encours de créances cédées au 31 décembre 2014 s'élève à K€ 20 974 (vs K€ 15 607 au 31 décembre 2013).

Actifs décomptabilisés avec implication continue :

En milliers d'euros	Valeur comptable de l'implication continue				Juste valeur de l'implication continue	Exposition maximale
	Coût amorti	Détenu jusqu'à l'échéance	Disponible à la vente	Passifs financiers à la juste valeur		
Dépôt de garantie affacturage	3 046	-	-	-	3 046	3 046

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

8.3.2 Risque de liquidité

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

2014 (en K€)	Valeur nette comptable	Valeur contractuelle résiduelle	Six mois ou moins	Six à douze mois	De un à cinq ans	Plus de cinq ans
Locations financières	4 344	4 483	880	880	2 724	-
Autres emprunts et dettes financières	3 021	3 021	2 919	-	102	-
Concours bancaires courants	5 777	5 777	5 777	-	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	42 312	42 312	42 312	-	-	-
Dettes fiscales et sociales	69 102	69 102	69 102	-	-	-
Autres dettes	48 039	48 039	43 542	1 728	2 769	-
Total	172 597	172 736	164 534	2 608	5 595	0

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

2013 (en K€)	Valeur nette comptable	Valeur contractuelle résiduelle	Six mois ou moins	Six à douze mois	De un à cinq ans	Plus de cinq ans
Locations financières	6 127	6 771	1 082	1 082	3 402	1 205
Autres emprunts et dettes financières	25 384	25 384	25 259	-	125	-
Concours bancaires courants	9 664	9 664	9 664	-	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	38 974	38 974	38 974	-	-	-
Dettes fiscales et sociales	66 606	66 606	66 606	-	-	-
Autres dettes	28 675	28 675	28 569	-	107	-
Total	175 430	176 074	170 154	1 082	3 633	1 205

8.3.3 Risque de change

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

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

Euro	Taux moyen		Taux clôture	
	2014	2013	2014	2013
NOK	8,36164	7,81141	9,05820	8,42990
AED	4,88332	4,87974	4,46600	5,05760
DKK	7,45509	7,45823	7,44520	7,46000
GBP	0,80655	0,84928	0,78260	0,83500

Sensibilité

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

En milliers d'euros	2014		2013	
	+10%	-10%	+10%	-10%
Impact sur les capitaux propres	(1 802)	2 201	(1 661)	2 030
Impact sur le résultat	(228)	279	(170)	209

8.3.4 Risque de taux d'intérêt

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

En milliers d'euros	2014	2013
Taux variable		
Autres actifs financiers courants	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	40 475	77 236
Lignes de crédits court terme	(2 500)	(25 000)
Concours bancaires	(5 777)	(9 664)
Exposition nette avant couverture	32 198	42 572
Taux fixe		
Autres actifs financiers courants	5 524	2 939
Locations financières	(4 344)	(6 127)
Autres dettes financières	(521)	(384)
Exposition nette avant couverture	659	(3 572)
Total exposition nette avant couverture	32 856	39 000

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

En milliers d'euros	Devise	Taux d'intérêt	Maturité	31 décembre 2014		31 décembre 2013	
				Valeur d'origine	Valeur comptable	Valeur d'origine	Valeur comptable
Lignes de crédit	EUR	E3M + 1% à 1,20%	2015	2 500	2 500	25 000	25 000
Locations financières	EUR	0,0% à 6,24%	2015 et 2020	11 744	4 344	13 007	5 697
Concours bancaires	EUR	Variable	court terme	5 777	5 777	9 664	9 664

Note 9 - Informations diverses

9.1 Ventilation de l'effectif

L'effectif de fin de période s'établit à 3 653 salariés, contre 3 900 pour l'exercice 2013, composé quasi exclusivement de cadres.

9.2 Parties liées

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

Les rémunérations du Directoire se décomposent comme suit :

En milliers d'euros	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Avantages du personnel à court terme	945	1 087
Avantages postérieurs à l'emploi	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
Jetons de présence	200	140
Paiements fondés sur des actions	-	-
Total	1 145	1 227

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

Les montants des jetons de présence versés en 2014 aux membres du conseil de surveillance se sont élevés à K€ 80 contre K€ 84 en 2013.

9.2.2 Informations sur les entreprises associées et autres parties liées

Les ventes et les achats avec les parties liées sont réalisés au prix de marché. Le tableau suivant donne le détail du montant total des transactions conclues avec les parties liées au titre des exercices 2014 et 2013 :

En milliers d'euros Valeurs comptabilisées	31 décembre 2014			31 décembre 2013		
	Entreprises associées *	Co-entreprises	Autres parties liées**	Entreprises associées *	Co-entreprises	Autres parties liées**
Ventes aux parties liées	206	-	960	210	-	266
Achats auprès des parties liées	244	-	2 719	248	-	3 322
Dividendes et Autres Produits de participation	-	-	-	-	-	-
Intérêts et charges financières	-	-	-	-	-	-
Autres produits opérationnels	-	-	-	-	-	-
Créances sur les parties liées	399	-	1 472	277	-	687
Dettes envers les parties liées	48	-	734	-	-	939

* Concernent Keivox, Between Management Consultant, Inflexsys, Crocodile RCS, Axance jusqu'à la prise de contrôle, Progis et Bengs pour l'exercice 2014.

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

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

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

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

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

9.3 Engagements hors bilan

9.3.1 Cautions données

Les principales cautions, avals et garanties donnés par le groupe au 31 décembre 2014 sont décrits ci-dessous :

<i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2014	31 décembre 2013
Engagements donnés liés à l'exécution de contrats clients	2 523	2 568
Engagements donnés liés à la garantie d'encours fournisseurs	2 468	2 190
Engagements donnés liés à la garantie de paiement de baux commerciaux	2 013	2 255
Autres engagements donnés	156	199
Total	7 160	7 212

9.3.2 Contrats de location simple

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

<i>En milliers d'euros</i>	Moins d'un an	De un à cinq ans	Plus de cinq ans
31 décembre 2014	8 115	10 281	430
31 décembre 2013	8 900	9 375	153

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

Dans le cadre de la procédure de réversibilité liée à la fin du contrat d'outsourcing avec Pierre Fabre SA, les contrats de location simple souscrit par le Groupe et concernant des actifs repris par Pierre Fabre SA sont transférés à effet du 1^{er} janvier 2015 pour un montant de K€ 1 293. Ces montants sont inclus dans le tableau ci-dessus au 31 décembre 2014.

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

<i>En milliers d'euros</i>	Moins d'un an	De un à cinq ans	Plus de cinq ans
Loyers minimums	352	247	0

Sur l'exercice 2014 le produit de sous-location s'est élevé à K€ 747 (contre K€ 885 en 2013) et la charge de location à K€ 14 712 (contre K€ 16 374 en 2013).

9.3.3 Autres

En janvier 2013, le groupe a été assigné en concurrence déloyale par un acteur du secteur, le montant des demandes s'élevait à 9,55 M€. Plus d'un an après l'assignation, la partie adverse a produit une consultation privée d'expert et augmenté sensiblement ses demandes initiales. Outre le fait que le Groupe n'a pas commis d'acte concurrentiel déloyal, la démarche intrinsèque de l'expert externe est entachée d'erreurs grossières – ce qui a été établi par une contre-expertise externe produite par le Groupe. Le Groupe considère les demandes sans fondement et n'a pas modifié sa position initiale consistant à ne pas enregistrer de provision.

9.4 Honoraires des Commissaires aux comptes

Le tableau ci-dessous détaille le montant des honoraires des commissaires aux comptes au titre des années 2014 et 2013 :

En milliers d'euros	2014							2013				
	KPMG	%	Grant Thornton*	%	NSK	%	Total	KPMG	%	NSK	%	Total
Audit												
<i>Commissariat aux comptes & certification (individuels & consolidés)</i>												
Emetteur	94	34%	58	38%	0	0%	152	100	20%	55	58%	155
Filiales intégrées globalement	159	58%	90	58%	74	100%	323	365	73%	40	42%	405
<i>Autres diligences et prestations liées à la mission du commissaire aux comptes</i>												
Emetteur	0	0%	0	0%	0	0%	0	15	3%	0	0%	15
Filiales intégrées globalement	23	8%	6	4%	0	0%	29	18	4%	0	0%	18
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement												
Juridique, fiscal, social	0	0%	0	0%	0	0%	0	1	0%	0	0%	1
Autres	0	0%	0	0%	0	0%	0	0	0%	0	0%	0
Total	276	100%	154	100%	74	100%	504	499	100%	95	100%	594

* Lors de l'AG du 20/06/14, Grant Thornton a été nommé en qualité de Co-Commissaire aux comptes titulaire

Note 10 - Evénements significatifs postérieurs au 31 décembre 2014

Néant.

3.7 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2014

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2014 sur :

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

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

Opinion sur les comptes consolidés

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

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

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 6.2 « Secteurs opérationnels » aux comptes consolidés qui présente l'évolution du modèle organisationnel du groupe Devoteam et ses conséquences sur la présentation des informations relatives aux secteurs opérationnels conformément à IFRS 8.

Justification des appréciations

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

- La société procède systématiquement, au minimum une fois par an, à un test de dépréciation des goodwill selon les modalités décrites dans la note 3.2 aux comptes consolidés. Sur la base des éléments disponibles, nos travaux ont consisté à prendre connaissance des procédures d'élaboration et d'approbation de ces estimations par la direction, à examiner les modalités de mise en œuvre du test de dépréciation, à apprécier les données et hypothèses sur lesquelles se fondent les prévisions de flux de trésorerie futurs actualisés retenus ainsi qu'à revoir les calculs effectués par la société. Dans le cadre de nos appréciations, nous avons vérifié le caractère raisonnable de ces estimations et le caractère approprié des informations fournies dans les notes 2.3, 3.2 et 5.1 aux comptes consolidés.
- La note 3.12 « Principes de reconnaissances du chiffre d'affaires » aux comptes consolidés expose les méthodes de comptabilisation du chiffre d'affaires et des coûts liés aux prestations. Dans le cadre de notre appréciation des principes comptables suivis par la société et des informations fournies dans la note précitée, nous nous sommes assurés de leur correcte application ainsi que du caractère raisonnable des estimations retenues.
- La société constitue des provisions pour couvrir les risques relatifs aux litiges, tel que décrit dans la note 3.11 « Provisions » aux comptes consolidés. Nos travaux ont notamment consisté à apprécier les données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations comptables utilisées par la direction et à vérifier que les notes 5.13 « Provisions » et 9.3.3 « Autres engagements » aux comptes consolidés donnent une information appropriée.

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

Vérification spécifique

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

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

Les commissaires aux comptes,

Paris La Défense, le 30 avril 2015

Paris, le 30 avril 2015

KPMG Audit IS

Grant Thornton
*Membre français de Grant Thornton
International*

Grégoire Menou
Associé

Vincent Papazian
Associé

4 COMPTES SOCIAUX DEVOTEAM SA

4.1 Bilan Devoteam S.A.

ACTIF (Montants en milliers d'euros)	Note	31 décembre 2013	31 décembre 2014
Immobilisations incorporelles	3.1	13 491	11 708
Immobilisations corporelles	3.1	1 509	1 207
Immobilisations financières			
Titres de participation et créances rattachées	3.2	119 368	121 992
Autres immobilisations financières	3.2	1 259	1 612
ACTIF IMMOBILISE		135 628	136 519
Clients et comptes rattachés	3.3	31 950	33 426
Autres créances	3.3	33 418	36 231
Valeurs mobilières de placement	3.8	6 837	6 403
Disponibilités		51 216	4 995
Charges constatées d'avance	3.3	3 057	2 805
ACTIF CIRCULANT		126 479	83 860
Ecart de conversion actif		536	699
TOTAL ACTIF		262 642	221 079

PASSIF (Montants en milliers d'euros)	Note	31 décembre 2013	31 décembre 2014
Capital social		1 464	1 239
Prime d'émission		70 025	51 084
Réserves légales		160	160
Autres réserves		-	-
Report à nouveau		79 775	81 234
Résultat de l'exercice		4 253	1 401
Provisions réglementées		491	474
CAPITAUX PROPRES	3.10	156 167	135 591
Provisions pour risques		1 854	2 179
Provisions pour charges		1 807	1 757
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	3.4	3 661	3 936
<u>Dettes financières</u>			
Emprunt obligataire	3.3		
Emprunts auprès des établissements de crédit et dettes financières diverses	3.3	46 408	30 105
<u>Dettes d'exploitation</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés	3.3	12 351	10 346
Dettes fiscales et sociales	3.3	29 971	29 440
<u>Autres dettes</u>			
Autres dettes	3.3	9 531	5 515
Produits constatés d'avance	3.3	4 552	5 997
TOTAL DETTES		102 812	81 403
Ecart de conversion passif		1	149
TOTAL PASSIF		262 641	221 079

4.2 Compte de résultat Devoteam S.A.

Montants en milliers d'euros	Note	31 décembre 2013	31 décembre 2014
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	4.1	165 648	159 917
Subventions d'exploitation		136	4
Reprises provisions et amortissements, transferts de charges		4 740	2 387
Autres produits		128	705
PRODUITS D'EXPLOITATION		170 652	163 013
Achats matières premières et marchandises		(1 364)	(1 563)
Autres achats et charges externes		(56 818)	(57 402)
Impôts taxes et versements assimilés		(4 176)	(3 575)
Salaires et traitements		(72 056)	(66 386)
Charges sociales		(32 114)	(29 629)
Dotation aux amortissements et aux provisions sur immobilisations		(835)	(1 732)
Dotation aux provisions sur actif circulant			
Dotation aux provisions pour risques et charges		(223)	(583)
Autres charges		(974)	(1 369)
CHARGES OPERATIONNELLES COURANTES		(168 561)	(162 239)
RESULTAT D'EXPLOITATION		2 091	775
Produits financiers		8 390	17 764
Charges financières		(10 349)	(7 894)
RESULTAT FINANCIER	4.5	(1 959)	9 870
RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS		132	10 645
Produits exceptionnels		19 822	2 563
Charges exceptionnelles		(17 515)	(14 126)
RESULTAT EXCEPTIONNEL	4.6	2 307	(11 563)
Participation des salariés		0	0
Impôt sur les bénéfices	4.8	1 815	2 319
RESULTAT NET		4 253	1 401

4.3 Notes aux états financiers de Devoteam SA

NOTE 1 - PRESENTATION DE LA SOCIETE ET FAITS CARACTERISTIQUES

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

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

En 2014, afin de soutenir la croissance du Groupe dans le domaine de transformation digitale et du cloud, la Société a procédé à l'acquisition en juillet de 70% du capital de la société Gpartner, au renforcement de sa participation dans la société Axance et à une prise de participation en octobre dans la société Progis.

La Société a également procédé à la cession des sociétés Devoteam AuSystems en Italie, Devoteam AB en Suède et Devoteam COE en Pologne.

Enfin, la Société a racheté 1.494.173 actions (soit 15,47% du capital) dans le cadre d'une offre publique de rachat d'actions (OPRA) clôturée le 13 janvier 2014. Le 21 janvier 2014, le Directoire a procédé à l'annulation des actions rachetées.

NOTE 2 - PRINCIPES, REGLES ET METHODES COMPTABLES

2.1 Principes généraux appliqués

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

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

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

Dans le prolongement des préconisations de l'AMF dans ses recommandations d'arrêtés des comptes 2008, la société a déterminé son taux d'actualisation (tel qu'utilisé dans la détermination des flux futurs de trésorerie) à partir des données historiques dont elle disposait à la date de clôture afin de corriger certains effets de la perturbation des marchés financiers. Ainsi, et comme à la clôture de l'exercice précédent, le taux d'actualisation retenu ne provient pas de la moyenne observée auprès de brokers indépendants mais d'une moyenne observée sur les cinq dernières années pour la prime de risque et le bêta. Le taux sans risque correspond à la moyenne de décembre 2014 de l'OAT 10 ans.

2.2 Immobilisations

2.2.1 Immobilisations incorporelles

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

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

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

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

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

La valeur des principaux paramètres utilisés est :

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

2.2.2 Immobilisations corporelles

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

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

2.3 Immobilisations financières

2.3.1 Titres de participation

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

La valeur des principaux paramètres utilisés est :

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

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

Pour certaines acquisitions, des tranches de compléments de prix sont prévues sur les prochains exercices en fonction des réalisations des sociétés concernées. A la clôture de l'exercice, les compléments de prix s'élèvent à 2.5 M€ et concernent l'acquisition de la société gPartner.

2.3.2 Actions propres

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

2.4 Créances et dettes

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

2.5 Créances douteuses

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

2.6 Valeurs mobilières de placement

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

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

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

2.7 Provisions

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

2.8 Emprunts et dettes financières

Devoteam a mis en place auprès de contrepartie bancaires de premier rang des lignes de crédits confirmés du type « RCF » (Revolving Credit Facility) à hauteur de 20 millions d'euros pour une durée de 3 ans. Ces lignes sont soumises à des conditions de tirages préalables et aux respects de ratios financiers classiques pour ce type de lignes.

	Covenant Exigé	Réalisé
Ratio G (dette nette/Fonds propres)	< 1	(0,3)
Ratio L (Dette nette/EBITDA)	< 2,5	(1,1)

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

2.9 Engagements de retraite

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

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

Ces calculs intègrent principalement :

- une hypothèse de départ volontaire à la retraite à 67 ans pour les cadres et 62 ans pour les non- cadres ;
- un taux d'actualisation financière de 2% ;
- un taux d'inflation de 1,5% ;
- des hypothèses d'augmentation de salaires, de mortalité et de taux de rotation du personnel.

Au 31 décembre 2014, les engagements retraite sont évalués à K€ 1 680.

2.10 Chiffre d'affaires

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

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

2.11 Charges de personnel

Suite à l'entrée en vigueur du Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi (« CICE ») au 1^{er} janvier 2013, et conformément à la position du 28 février 2013 du Collège de l'Autorité des Normes Comptables, la Société comptabilise le CICE au crédit d'un sous-compte dédié du compte 64 « charges de personnel ». Ce crédit d'impôt est imputable sur l'impôt sur les sociétés dû par la société ou restituable à l'issue d'une période de trois ans.

2.12 Participation des salariés aux résultats

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

2.13 Résultat exceptionnel

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

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

NOTE 3 – INFORMATIONS RELATIVES AU BILAN

3.1 Immobilisations incorporelles et corporelles

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

K€	Valeur brute à l'ouverture de l'exercice	Acquisitions nettes de l'exercice	Virements de poste à poste	Cessions de l'exercice (1)	Valeur brute à la clôture de l'exercice
Frais de recherche et développement	2 588				2 588
Logiciels	5 029	110	139	103	5 175
Fonds de commerce et mali technique	48 448				48 448
Autres immobilisations incorporelles	347				347
Immobilisations en cours	587	233	(139)	662	19
Sous total (1)	56 999	343	-	765	56 577
Installations, aménagements et agencements	2 683	18		391	2 310
Matériel de transport	-	4			4
Matériel de bureau et informatique	1 773	71			1 844
Mobilier de bureau	1 030	9		150	889
Avances et acomptes s/immobilisations	-	46			46
Sous total (2)	5 486	148	-	541	5 093
Total	62 485	491	-	1 306	61 670

(1) Les cessions de la période pour un montant de K€ 662 correspondent à une opération de lease-back des coûts supportés pour la montée de version de l'ERP et à la mise au rebut d'actifs obsolètes en fin d'amortissement pour K€ 644.

b) Amortissements et provisions

Les amortissements sont calculés en prenant pour base la durée de vie probable des immobilisations, selon les modalités exposées au paragraphe 2.2.1 et 2.2.2 ci-dessus. Le tableau suivant donne, pour chaque catégorie d'immobilisations incorporelles et corporelles, le montant des amortissements pratiqués en 2014 :

K€	Valeur à l'ouverture de l'exercice	Dotations	Reprises (2)	Valeur à la clôture de l'exercice
Frais de recherche et développement	2 588			2 588
Logiciels	4 480	258		4 738
Fonds de commerce et mali technique (1)	36 093	1 103		37 196
Autres immobilisations incorporelles	348			348
Immobilisations en cours	-			-
Sous total (1)	43 509	1 361	-	44 870
Installations, aménagements et agencements	1 646	215	310	1 551
Matériel de transport	-			-
Matériel de bureau et informatique	1 674	73		1 747
Mobilier de bureau	657	81	150	588
Avances et acomptes s/immobilisations	-			-
Sous total (2)	3 977	369	460	3 886
Total	47 486	1 730	460	48 756

(1) Dotation pour dépréciation des fonds de commerce Dataverse et Devoteam SI

(2) Les reprises de la période pour un montant de K€. 460 correspondent à la mise au rebut d'actifs obsolètes en fin d'amortissement.

3.2 Immobilisations financières

3.2.1 Variation des immobilisations financières

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

K€	Valeur brute au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Virements de poste à poste	Valeur brute à la clôture de l'exercice
Dépôts de garantie	886	29	182		733
Autres prêts (1)	220	665			885
Titres de participation	141 071	8 054	11 333		137 792
Devoteam Belgique	7 146				7 146
Devoteam Fringes	2 370				2 370
Devoteam Netherland	25 649				25 649
Devoteam Consulting	50 386				50 386
Devoteam UK	3 762				3 762
Devoteam Middle East	367				367
Devoteam Outsourcing	2 907				2 907
Devoteam République Tchèque	6				6
Devoteam Suède (2)	8 080		8 080		-
Devoteam Maroc	3 499				3 499
Devoteam Italie	20				20
Devoteam Consulting Algérie	43				43
Devoteam Ausystems Italie (3)	2 407		2 407		-
Devoteam Services	8				8
Devoteam Genesis	5 251				5 251
Devoteam Tunisie	8				8
Devoteam Information Technology and Consultancy A.S.	2 665				2 665
Devoteam Gmbh	11 975				11 975
Exaprobe ECS	3 001				3 001
Devoteam SA Pologne	3 399				3 399
Fornebu	4 936				4 936
Fontanet	100				100
Crocodile RCS	119				119
Devoteam Holding Sarl	501				501
Steam Management	300				300
Keivox Enterprise Mobility	65				65
RVR Parad (ex Devoteam Solutions)	1				1
Inflexys	70				70
Devoteam CoE (ex CRM) (4)	846		846		-
Axance (5)	992	649			1 641
Shift by S'Team	192				192
Siticom (6)	-	150			150
gPartner (7)	-	6 050			6 050
Be Team (8)	-	100			100
Progis (9)	-	1 000			1 000
Bengs (10)	-	105			105
Créances rattachées à des participations (11)	1 280	447	612		1 115
Actions propres (12)	156	166	-		322
Total	143 613	9 361	12 127	-	140 847

(1) Augmentation correspondant au prêt à Devoteam CoE pour K€ 665 dans le cadre de la cession de la filiale polonaise au management local

(2) Cession de 100% des titres de Devoteam Suède

- (3) Cession de 100% des titres Devoteam AuSystems Italie
 (4) Cession de 100% des titres de Devoteam CoE (ex CRM)
 (5) Acquisition complémentaire de 22,2% des titres d'Axance
 (6) Souscription de 100% du capital de Siticom spécialisée dans le domaine des Télécoms d'Entreprises
 (7) Acquisition de 70% des titres de gPartner, premier partenaire de Google Entreprises en Europe
 (8) Souscription de 100% du capital de Be Team spécialisée dans le sourcing de compétences IT
 (9) Acquisition de 33% des titres Progis, premier partenaire de Google Maps for Business et spécialiste des Systèmes d'Information Géographiques
 (10) Acquisition de 30% des titres de Bengs spécialisée dans le conseil en stratégie et en corporate transformation
 (11) Dividendes à recevoir de Devoteam UK pour K€ 767 et Devoteam République Tchèque pour K€ 348
 (12) Nombre d'actions : 26 413 prix d'achat moyen : 12,18 €. Le cours moyen de décembre s'établissant à 15,53 €, aucune provision pour dépréciation des actions propres n'a été constatée à la clôture

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

	Actions propres	
	Quantité	Valeur (K€)
Solde au 01/01/14	15 333	156
Achat d'actions	11 080	166
Vente d'actions	-	-
Solde au 31/12/14	26 413	322

b) Provisions

K€	Valeur à l'ouverture de l'exercice	Dotations	Reprises	Valeur à la clôture de l'exercice
Titres de participation (1)	22 984	5 294	11 362	16 916
Prêts	3	325		328
Actions propres	-			-
Total	22 987	5 619	11 362	17 244

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

Dotations : Devoteam Outsourcing pour K€ 1 915, Exaprobe ECS pour K€ 1 104, Devoteam Services pour K€ 8, Devoteam Netherland pour K€ 633, Devoteam Information Technology and Consultancy (ex Secura) pour K€ 1 634

Reprises : Devoteam Allemagne pour K€ 2 563, Devoteam AuSystems Italie pour K€ 1 907, Devoteam Maroc pour K€ 481, Devoteam CoE pour K€ 847 et Devoteam Suède pour K€ 5 564

La provision en fin d'exercice se décompose de la manière suivante : Devoteam Algérie pour K€ 43, Devoteam Outsourcing pour K€ 1 915, Exaprobe ECS pour K€ 2 184, Devoteam Maroc pour K€ 760, Devoteam Services Maroc pour K€ 8, Devoteam Netherland pour K€ 6 972, Devoteam SA (Pologne) pour K€ 3 399, Devoteam Information Technology and Consultancy (ex Secura) pour K€ 1 634

3.2.2 Tableau des filiales et participations

Les principales caractéristiques répondant aux prescriptions du tableau des filiales et participations (Article du Décret du 23 Mars 1967) au 31 Décembre 2014 sont les suivantes :

K€	Capital Social	Quote-part du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus brute	Valeur comptable des titres détenus nette	Prêts et avances consentis et non remboursés	Cautions et avals donnés par la société	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
Devoteam Belgique	6 065	99,71%	7 146	7 146	-	-	-
Devoteam Fringes	60	100%	2 370	2 370	491	-	340
Devoteam Netherland	20	100%	25 649	18 677	-	-	445
Devoteam Consulting	8 573	100%	50 386	50 386	-	-	553
Devoteam UK	13	100%	3 762	3 762	-	-	495
Devoteam Outsourcing	38	100%	2 907	992	-	-	2 000
Devoteam Middle East	205	76%	367	367	2 624	-	-
Devoteam République Tchèque	7	85%	6	6	-	-	-
Devoteam Maroc	18	100%	3 499	2 739	1 050	-	-
Devoteam Italie	100	20%	20	20	-	-	40
Devoteam Consulting Algérie	37	80%	43	-	1 231	-	-
Devoteam Services	9	100%	8	-	451	-	-
Devoteam Genesis	87	100%	5 251	5 251	-	-	41
Devoteam Tunisie	7	100%	8	8	63	-	-
Devoteam Information Technology and Consultancy A.S.	262	75%	2 665	1 031	49	-	-
Devoteam Gmbh	3 000	100%	11 975	11 975	8 692	-	-
Exaprobe ECS	3 001	100%	3 001	817	-	-	-
VoxPilot	5 219	100%	-	-	224	-	-
Devoteam SA Pologne	1 000	62%	3 399	-	5 903	-	-
Fornebu	22	100%	4 936	4 936	-	-	609
Fontanet	100	100%	100	100	-	-	-
Crocodile RCS	20	25%	119	119	-	-	-
Devoteam Holding Sarl	500	100%	501	501	3 197	-	-
Steam Management	500	60%	300	300	-	-	-
Keivox	129	36%	65	65	245	-	-
RVR Parad (ex Devoteam Solutions)	18	100%	1	1	15	-	-
Inflexsys	188	20%	70	70	-	-	-
Axance	66	54,2%	1 641	1 641	-	-	-
Shift by S'Team	300	64%	192	192	-	-	-
Siticom	150	100%	150	150	-	-	-
gPartner	300	70%	6 050	6 050	-	-	-
Be Team	100	100%	100	100	-	-	-
Progis	68	33,33%	1 000	1 000	-	-	-
Bengs	350	30%	105	105	151	-	-

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

3.3 Informations complémentaires sur les créances et les dettes

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

Créances (K€)	Montant brut	Echéance à moins d'un an	Echéance à plus d'un an	Echéance à plus de cinq ans
Créances de l'actif immobilisé				
Créances rattachées à des participations	1 115	1 115	-	-
Prêts	885	885	-	-
Autres immobilisations financières	1 055	1 055	-	-
Créances de l'actif circulant				
Avances et acomptes versés	248	248	-	-
Créances clients et comptes rattachés	33 512	33 410	102	-
Autres créances (1)	16 020	16 020	-	-
Compte courant groupe et associés	24 733	24 733	-	-
Charges constatées d'avance	2 805	2 805	-	-
Total	80 373	80 271	102	-

Dettes (K€)	Montant brut	Echéance à moins d'un an	Echéance à plus d'un an	Echéance à plus de cinq ans
Emprunts obligataires	-	-	-	-
Dettes auprès des établissements de crédit	3 989	3 989	-	-
Dettes financières diverses (2)	26 116	26 116	-	-
Dettes fournisseurs	10 346	10 346	-	-
Dettes fiscales et sociales	29 440	29 440	-	-
Dettes sur immobilisations	5	5	-	-
Autres dettes (3)	5 510	3 321	2 189	-
Produits constatés d'avance	5 997	5 997	-	-
Total	81 403	79 214	2 189	-

(1) dont K€ 2 882 de dépôt de garantie sur les créances cédées au Factor

(2) dont K€ 23 497 au titre d'avances en compte courant consenties par les entreprises liées et K€ 2 500 correspondant aux tirages effectués sur les lignes de crédit

(3) dont K€ 2 512 de dette d'earn out concernant la société gPartner

3.4 Provisions

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

K€	Au 1er janvier 2014	Dotations	Reprise (provision utilisée)	Reprise (provision non utilisée)	Virements de poste à poste	Au 31 décembre 2014
Provisions						
Provisions pour pertes de change	535	699	535			699
Provisions pour départs à la retraite	1 381	300				1 681
Provisions pour restructuration	-					-
Provisions diverses (1)	1 745	576	608	157		1 556
TOTAL	3 661	1 575	1 143	157	-	3 936
Provision pour dépréciation						
Provisions sur VMP	-					-
Provisions s/comptes courants (2)	4 170	960		361		4 769
Provisions clients douteux	546		461			85
TOTAL	4 716	960	461	361	-	4 854

(1) Dont K€ 963 provision pour litiges salariaux, K€ 77 provision pour locaux inutilisés et K€ 196 provision pour risques fournisseurs

(2) Dotations : Devoteam SA Pologne pour K€ 509 et Devoteam Services pour K€ 451

Reprises : Devoteam Algérie pour K€ 37 et Devoteam CeO (ex CRM) pour K€ 324

La provision en fin d'exercice se décompose de la manière suivante : Devoteam Algérie pour K€ 248, Devoteam Services pour K€ 451 et Devoteam SA Pologne pour K€ 4 071.

3.5 Entreprises liées et autres participations

Les montants concernant les entreprises liées et autres participations au 31 Décembre 2014 se décomposent comme suit :

K€	Montant brut
Participations	137 793
Créances rattachées à la participation	1 115
Prêts	-
Créances clients et comptes rattachés	6 578
Autres créances	27 442
Dettes financières diverses	23 497
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	3 963
Autres dettes	22
Produits de participation	5 018
Autres produits financiers	11 894
Charges financières	6 442

3.6 Charges à payer

Fournisseurs factures non parvenues	3 238
Clients avoirs à établir	2 457
Personnel charges à payer	8 198
Organismes sociaux charges à payer	5 094
Etat charges à payer	305
Intérêts courus sur autres emprunts	6
Intérêts courus sur dettes financières diverses	11
Total	19 309

3.7 Produits à recevoir

Intérêts courus	-
Clients factures à émettre	6 874
Fournisseurs avoirs à recevoir	0
Etat produits à recevoir	107
Total	6 981

3.8 Valeurs mobilières de placement

3.8.1 Actions propres

Les actions propres ont été achetées en vue de leur attribution aux salariés dans le cadre de plan d'options d'achat d'actions. Ces titres sont indisponibles en raison de leur finalité d'attribution.

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

	Quantité	Valeur (K€)
Solde au 01/01/14	681 156	6 499
Actions propres remises aux salariés en 2014 dans le cadre de plans d'options d'achat d'actions	- 36 825	- 443
Solde au 31/12/14*	644 331	6 056

* dont 644 155 titres pour une valeur de K€ 6 055 classés dans le compte « actions destinées à être remises aux salariés »

La société s'est introduite en bourse le 28 octobre 1999 avec un cours de 16,10 Euros. Le 31 décembre 2014, le cours moyen de l'action Devoteam s'établit à 15,53 Euros. Aucune provision pour dépréciation n'a été constatée à la clôture.

3.8.2 Autres valeurs mobilières de placement

Elles correspondent à des parts d'OPCVM pour K€ 21 et à un contrat de capitalisation pour K€ 325. La valeur liquidative au 31 décembre 2014 est de K€ 346.

3.9 Charges à répartir

Néant

3.10 Situation nette

3.10.1 Capital social

Au 31 Décembre 2014, le capital social de la société Devoteam S.A. comprenait 8 172 128 actions ordinaires pour un capital de € 1 238 973.

Le résumé des variations enregistrées en 2014 est le suivant :

	Nombre d'actions
Au 01 Janvier 2014	9 655 760
Réduction de capital par annulation d'actions suite à l'OPRA (Directoire du 21/01/14)	(1 494 173)
Levée de BSPCE ou exercice d'options de souscription d'actions	10 541
Au 31 Décembre 2014	8 172 128

Compte tenu des 171 889 bons de souscription de parts de créateurs d'entreprise (BCE) en circulation, le capital potentiel total de la société au 31 décembre 2014 est de € 8 344 017. Sur la base du cours moyen de la période, 151 889 BCE sont « dans la monnaie » à un prix d'exercice de 12 euros.

3.10.2 Analyse de la variation des capitaux propres

La variation de situation nette sur l'exercice 2014 est la suivante :

K€	Ouverture	Affect. résultat 2013	Aug. de capital	Réduc. de capital (1)	Autres variations	Distribution dividendes	Résultat 2014	Clôture
Capital social	1 464		2	(227)				1 239
Prime d'émission	19 026		85	(19 026)				85
Réserve légale	160							160
Autres réserves	-							-
Boni de fusion	50 999							50 999
Report à nouveau (SC)	79 774	4 253		(919)	(9)	(1 866)		81 233
Résultat de l'exercice 2013	4 253	(4 253)						-
Résultat de l'exercice 2014							1 401	1 401
Autres provisions réglementées (2)	491				(17)			474
Capitaux propres	156 167	-	87	(20 172)	(26)	(1 866)	1 401	135 591

(1) Réduction de capital par annulation de 1 494 173 d'actions propres suite à l'Opéra conformément à la décision du Directoire du 21/01/14

(2) Amortissement dérogatoire sur les frais d'acquisition des titres

NOTE 4 - INFORMATIONS RELATIVES AU COMPTE DE RESULTAT

4.1 Ventilation du Chiffre d'Affaires Net

La ventilation du chiffre d'affaires par zone géographique est fournie ci-après :

K€	31/12/2014
France	153 638
Etranger	6 279
Total	159 917

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

4.2 Intéressement

Aucun accord d'intéressement n'a été mis en place sur l'exercice 2014.

4.3 Participation des salariés aux résultats

L'absence de participation des salariés aux résultats s'explique par un déficit fiscal constaté sur l'exercice.

4.4 Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi (« CICE »)

Le CICE comptabilisé en diminution des charges de personnel et correspondant aux rémunérations éligibles de l'année 2014 s'élève à K€ 1 296. Ce crédit d'impôt est utilisé pour améliorer la compétitivité de la Société. En l'absence de charge d'impôt sur les sociétés au titre de l'exercice, le CICE figure en créance à l'actif du bilan de la Société.

4.5 Charges et produits financiers

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

Charges financières	K€
Dotations aux provisions sur immobilisations financières (1)	5 294
Dotations aux provisions actions propres	-
Dotations aux provisions sur l'actif circulant (2)	2 083
Dotations aux provisions pour risques financiers	-
Pertes sur créances liées à des participations	-
Charges liées aux participations	88
Intérêts sur opérations de financement	334
Autres charges financières	95
Total	7 894

Produits financiers	K€
Produits net sur cession de VMP	-
Produits financiers sur contrats de capitalisation	8
Produits liés aux participations (3)	5 018
Reprise provisions sur immobilisations financières (1)	11 362
Reprise provisions actions propres	-
Reprise provisions sur l'actif circulant	361
Reprise provisions pour risques et charges	706
Autres produits financiers	308
Total	17 763

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

(2) Dont K€ 960 de dotation pour dépréciation du compte courant des filiales et 324K€ relatifs à la dépréciation du prêt consenti à Devoteam CeO (ex CRM) suite à la cession de la filiale polonaise

(3) Dont K€ 4 520 de dividendes reçus des filiales et K€ 498 d'intérêts perçus des filiales sur des avances en comptes courants.

4.6 Charges et produits exceptionnels

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

Charges exceptionnelles	K€
Sur opération de gestion (1)	1 678
Sur opération en capital (2)	12 181
Dotation exceptionnelle aux provisions pour risques (3)	268
Total	14 127

(1) Coûts de restructuration dont :

- K€ 1 203 correspondant à des coûts de licenciement et d'accompagnement

- K€ 472 au titre de la provision pour locaux non utilisés. Les charges correspondantes ont été comptabilisées, par nature, en exploitation, puis portées en résultat exceptionnel par le biais d'un compte de transfert de charges

(2) Dont K€ 11 333 provenant des cessions des titres de participation et K€ 846 relatifs à la sortie d'immobilisations corporelles et incorporelles

(3) Dont K€ 70 de dotation aux provisions liés à des coûts de licenciement, K€ 64 au titre des locaux inutilisés à la clôture et K€ 74 de dotations aux amortissements dérogatoires

Produits exceptionnels	K€
Sur opération de gestion	-
Sur opération en capital (1)	2 048
Reprise exceptionnelle aux provisions pour risques (2)	515
Total	2 563

(1) Dont K€ 1 385 provenant des cessions des titres de participation et K€ 663 relatifs à la cession d'immobilisations corporelles

(2) Reprises de provision pour restructuration dont K€ 10 au titre des coûts de licenciement et d'accompagnement, K€ 414 au titre de la provision pour locaux non utilisés et K€ 91 de dotations aux amortissements dérogatoires. Les dotations avaient été comptabilisées en charges exceptionnelles

4.7 Allègement et accroissement de la dette future d'impôt

Nature des différences temporaires	Base		Impôt	
	Début exercice	Fin exercice	Début exercice	Fin exercice
Organic	282	252	97	87
Effort construction	314	295	108	102
Plus-values latentes sur VMP	-	-	-	-
Ecart de conversion passif	1	149	-	51
Provision retraite à servir	1 380	1 680	475	578
Provision risques divers	290	77	100	27
Participation et intéressement	-	-	-	-
Total allègements	2 267	2 453	780	845
Total accroissements	-	-	-	-

* Taux d'IS retenu à compter du 01/01/2015 est de 34,43%.

4.8 Ventilation de l'impôt

Résultat avant impôt		Impôts dû		Résultat net
Courant	10 645	(53)		12 304
		(1 606)	crédit d'impôt	
Exceptionnel	CT	(11 563)	(660)	(10 903)
Total	(918)	(2 319)		1 401

Le résultat courant après impôt est celui qui aurait été obtenu s'il n'y avait pas eu de résultat exceptionnel. Les retraitements fiscaux ont été ventilés entre les résultats courant et exceptionnel. Les crédits d'impôts proviennent essentiellement des charges de personnel éligibles au crédit d'impôt recherche.

4. Intégration fiscale

4.9.1 Périmètre d'intégration fiscale

La société a opté à compter du 1^{er} janvier 2005 pour le régime de l'intégration fiscale. A ce titre les sociétés présentes au sein de cette intégration au 31/12/2014 sont les suivantes :

Nom	Siren	Date d'entrée	Type
Devoteam SA	402 968 655	01/01/2004	Mère
Devoteam Consulting SAS	412 077 000	01/01/2004	Filiale
Devoteam Outsourcing SAS	443 486 667	01/01/2011	Filiale
Exaprobe ECS SAS	523 295 988	01/01/2011	Filiale

4.9.2 Impôt de l'exercice

Conformément à la convention d'intégration fiscale liant les parties, l'économie d'impôt réalisée grâce à l'intégration fiscale au titre de l'exercice 2014 est comptabilisée dans le compte de résultat de la société pour un montant de K€ 713. Compte tenu du résultat déficitaire du groupe d'intégration fiscale, aucune charge d'IS n'a été comptabilisée sur l'exercice.

4.9.3 Conséquences de la sortie du groupe de l'une des sociétés intégrées

La société intégrante sera seule redevable de l'impôt supplémentaire qu'elle aura éventuellement à acquitter en cas de sortie du groupe de l'une des sociétés intégrées. Les acomptes d'impôt sur les sociétés que la société devra verser pour le compte de la filiale sortie pendant les douze mois suivant le début de l'exercice de sortie, lui seront remboursés par la filiale sortie aux mêmes échéances que celles prévues pour la société intégrante. Ce remboursement ne pourra pas excéder le montant des acomptes déterminés à partir du résultat fiscal. En cas de contrôle fiscal portant sur des exercices au cours desquels la filiale sortie était membre du groupe, celle-ci devra rembourser à la société intégrante les suppléments d'impôts et les pénalités de retard dont elle aurait été redevable si elle avait été imposée séparément.

NOTE 5 - ENGAGEMENTS RECUS ET DONNES

5.1 Engagements reçus

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

Société	% du capital	Exerçabilité
Devoteam Turquie*	25%	Immédiate
Devoteam Italie	50%	Immédiate
Keivox	35%	Immédiate
Steam Management	40%	A compter du 01/03/2015
Shift by Steam	36%	A compter du 01/01/2017
Inflexsys	15%	Immédiate

gPartner**	30%	Du 01/01/2017 au 28/02/2019
Progis	67%	Du 01/03/2018 au 31/07/2018

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

** Les actionnaires minoritaires bénéficient aussi d'une option d'achat sur les actions détenues par Devoteam

5.2 Engagements donnés

5.2.1 Options consenties aux salariés

Des options d'achat d'actions, des bons de souscription de parts de créateurs d'entreprise (BCE), ainsi que des bons d'acquisition d'actions existantes (BAAER) ont été attribués aux salariés du groupe. Au 31 décembre 2014, respectivement 296 750 options d'achat, 194 200 BCE et 363 000 BAAER sont en circulation, selon le détail ci-dessous :

Date du plan	Attribué	Nombre d'options en circulation au 31/12/2014	Nombre d'options en circulation au 31/12/2013	Prix d'exercice	1ère date d'exercice	Date d'expiration	Taux zéro coupon
13/05/2009	600 000	273 564	373 950	12	13/05/2011	12/05/2016	1,29%
01/10/2010	50 000	20 000	27 000	20	01/10/2012	30/09/2017	2,29%
18/10/2012	400 000	363 000	400 000	12	18/10/2014	18/10/2017	1,35%
30/11/2012	100 000	90 000	90 000	9	30/11/2016	30/11/2019	1,25%
TOTAL	1 150 000	746 564	890 950				

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

	2014		2013	
	Nombres d'options	Prix moyen d'exercice	Nombres d'options	Prix moyen d'exercice
Nombres d'actions pouvant être souscrites en début de l'exercice	890 950	11	1 028 147	12,5
Nombres d'options annulées durant l'exercice	68 020	12,8	135 497	15,9
Nombres d'options exercées durant l'exercice	76 366	12	1 700	12
Nombres d'options émises durant l'exercice	0	0	0	0
Nombres d'actions pouvant être souscrites en fin de l'exercice	746 564	11,9	890 950	11,9

Devoteam SA ne comptabilise aucun passif au titre de son engagement de remise d'actions dans le cadre des plans d'options d'achat et de BAAER. L'intégralité de ces plans d'options sont couverts par des actions préalablement reclassées à un prix inférieur au prix d'exercice des options (cf. note 3.8.1).

Au 31 décembre 2014, 726 564 options d'achat, de souscription d'actions, de BCE ou de BAAER ont un effet dilutif puisqu'ils sont "dans la monnaie".

5.2.2 Instrument financier de couverture de taux

Au 31 décembre 2014, aucun instrument de couverture de taux n'est en place.

5.2.3 Engagements liés à l'affacturage

En décembre 2013, la société a conclu un contrat d'affacturage, sans limitation de durée, avec l'établissement de crédit BNP Paribas Factor pour un encours global autorisé de K€ 22 400. Le contrat est basé sur la cession périodique de la balance des débiteurs affacturés agréés par le Factor. Pour être éligibles les créances, à caractère commercial, doivent être certaines, liquides et exigibles et avoir un délai de crédit initial ne dépassant pas les 60 jours, conformément à la législation en vigueur. S'agissant d'un contrat avec mandat de gestion et de recouvrement, Devoteam reste chargé de toutes les opérations nécessaires à l'encaissement des créances cédées sur un compte ouvert au nom du Factor.

Le montant des créances cédées et non encaissées à la clôture s'élevait à K€ 18 414.

5.2.4 Autres engagements donnés

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

Garanties données	Montant	Nature
Filiales		
Exaprobe ECS	628	Engagements de poursuite de location et fournisseurs
Exaprobe ECS	442	Engagements clients
Devoteam Turquie	1 172	Cautions lignes bancaires
Devoteam Maroc	400	Cautions lignes bancaires
Devoteam Services	200	Cautions lignes bancaires
Devoteam Middle East	6 270	Cautions lignes bancaires
Devoteam Consulting AS	1 000	Cautions lignes bancaires
Devoteam Gmbh	1 500	Cautions lignes bancaires
Devoteam Luxembourg	250	Cautions lignes bancaires
Devoteam SA Pologne	1 000	Cautions lignes bancaires
Total garanties filiales	12 862	
Autres		
BMC	2 468	Cautions fournisseurs
Fondation Devoteam	60	Engagement versement subvention
Total autres garanties	2 528	
Total garanties données	15 390	

Ces cautions sont données dans le cadre normal de l'activité de nos filiales. Les garanties bancaires sont destinées à garantir des lignes de crédit bancaires locales à durée indéterminée et les cautions fournisseurs, généralement à durée limitée, sont destinées à garantir des encours fournisseurs. A la clôture de l'exercice toutes nos filiales cautionnées sont en mesure de faire face à leurs engagements et à ce titre le risque d'appel à caution demeure très faible.

Certains contrats d'acquisitions prévoient des compléments de prix sur la base des performances financières (chiffre d'affaires, marge d'exploitation) et/ou de critères liés à l'intégration au sein de Devoteam. Ces engagements sont comptabilisés dès que leur versement devient probable. Au 31/12/14, tous les compléments de prix sont comptabilisés.

En janvier 2013, le groupe a été assigné en concurrence déloyale par un acteur du secteur, le montant des demandes s'élevait à 9,55 M€. Plus d'un an après l'assignation, la partie adverse a produit une consultation privée d'expert et augmenté sensiblement ses demandes initiales. Outre le fait que le Groupe n'a pas commis d'acte concurrentiel déloyal, la démarche intrinsèque de l'expert externe est entachée d'erreurs grossières – ce qui a été établi par une contre-expertise externe produite par le Groupe. Le Groupe considère les demandes sans fondement et n'a pas modifié sa position initiale consistant à ne pas enregistrer de provision.

NOTE 6 - INFORMATIONS DIVERSES

6.1 Ventilation de l'effectif

Au cours de l'année 2014, l'effectif moyen s'établit à 1 347 salariés. Cet effectif est composé essentiellement de cadres.

6.2 Rémunération des organes de Direction et de Surveillance

Les rémunérations des organes de Direction pour l'exercice clos au 31 décembre 2014 s'élèvent à K€ 945. Les membres du Directoire n'étant pas liés à la société par un contrat de travail, il n'existe aucun engagement au titre de la retraite à leur égard.

Pour le Conseil de Surveillance le montant des jetons de présence comptabilisés en 2014 représente K€ 100 pour 8 membres.

6.3 Compte personnel de formation (CPF)

La loi n° Loi n°2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale instaure, à compter du 1er janvier 2015, le compte personnel de formation (CPF) qui se substitue au droit individuel à la formation (DIF). Le nouveau dispositif permet à tout salarié d'acquérir tout au long de sa vie professionnelle 20 heures par an jusqu'à 120 heures, puis 12 heures par année dans la limite d'un plafond de 150 heures. Les droits acquis au titre du DIF au 31 décembre 2014, et non consommés, peuvent être utilisés dans le cadre du nouveau CPF jusqu'au 31 décembre 2020. Au 31 décembre 2014, les droits acquis par les salariés au titre du DIF s'élèvent à 92 615 heures.

NOTE 7 - EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE

Néant.

4.4 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2014

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2014, sur :

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

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

Opinion sur les comptes annuels

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

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

Justification des appréciations

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

- Les notes 2.2.1 et 2.3.1 de l'annexe exposent les règles et méthodes comptables relatives à l'estimation de la valeur d'utilité des immobilisations incorporelles et des immobilisations financières. Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par la société, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables précisées ci-dessus et des informations fournies dans les notes de l'annexe. Sur la base des éléments disponibles à ce jour, nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de la méthode de détermination de la valeur d'utilité à la clôture et nous avons vérifié que les notes 2.2.1, 2.3.1, 3.1 et 3.2 donnent une information appropriée.
- La note 2.10 « Chiffre d'affaires » de l'annexe expose les méthodes de comptabilisation du chiffre d'affaires et des coûts liés aux prestations. Dans le cadre de notre appréciation des principes comptables suivis par la société et des informations fournies dans la note précitée, nous nous sommes assurés de leur correcte application ainsi que du caractère raisonnable des estimations retenues.
- La société constitue des provisions pour couvrir les risques relatifs aux litiges, tel que décrit dans la note 2.7 « Provisions » de l'annexe. Nos travaux ont notamment consisté à apprécier les données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations comptables utilisées par la direction et à vérifier que la note 3.4 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.

Vérifications et informations spécifiques

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

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

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Les commissaires aux comptes,

Paris La Défense, le 30 avril 2015

Paris, le 30 avril 2015

KPMG Audit IS

Grant Thornton
Membre français de Grant Thornton International

Grégoire Menou
Associé

Vincent Papazian
Associé

5 RAPPORT DE RESPONSABILITE D'ENTREPRISE

5.1 Informations relatives à la performance sociale, sociétale et environnementale conformément à la loi grenelle II (art. 225)

Ce chapitre répond aux dispositions des articles L. 225-102-1 et R. 225-104 à R. 225-105-2 du Code de commerce relatives aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale, environnementale et sociétale.

Les informations présentées portent sur les 42 thématiques du décret d'application du 24/04/12 qui se répartissent en 4 grands chapitres : Corporate Governance, Social, Sociétal et Environnemental.

Remarque sur le volet environnemental du présent rapport :

L'activité du groupe Devoteam est essentiellement constituée de prestations intellectuelles. Dans ce cadre, ce rapport met l'accent sur les forces vives du groupe, les hommes et les femmes qui y travaillent, c'est-à-dire toute la richesse de la société qui, de par son activité de prestation de services et son implantation, soit chez ses clients soit dans des locaux loués, a un impact très limité sur l'environnement. Par conséquent, ce rapport contient très peu d'indications quantitatives sur les données environnementales.

5.2 Introduction

5.2.1 Définition du développement durable

Le développement durable est : « un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion : le concept de « besoins », et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité, et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir. »

En résumé, un développement durable est « un développement qui permet la satisfaction des besoins présents sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs. »

Ces deux définitions sont issues du rapport Brundtland, Commission mondiale sur l'environnement et le développement, publié en 1987, et considéré comme l'un des fondateurs du concept.

5.2.2 Responsabilité du groupe

Pour répondre à ces exigences, Devoteam a mis en place une politique de développement durable qui s'articule dans cinq champs principaux et la mise en place d'un dispositif de suivi :

1. La corporate governance
2. Le champ social
3. Le champ sociétal
4. L'environnement
5. Le reporting RSE

5.2.3 Champ d'application de ce rapport

Dans le cadre de ce premier rapport RSE, 30 sociétés ont retourné le questionnaire rempli, représentant 97% du personnel de l'entreprise.

5.3 La Corporate Governance

Premier volet du développement durable, la politique de corporate governance a pour objet d'assurer la pérennité de la société grâce à une bonne gestion et à son contrôle.

5.3.1 La direction du groupe Devoteam

Créé en 1995, le groupe est dirigé par un **directoire** composé de deux membres, Godefroy et Stanislas de Bentzmann, co-présidents fondateurs de Devoteam.

Le groupe dispose également de plusieurs organes de surveillance :

- un **conseil de surveillance** présidé par Michel Bon, ancien président d'Orange (France Telecom) et de Carrefour ;
- un **comité d'audit** en charge de la surveillance de la politique d'audit du groupe,
- un **comité des rémunérations des dirigeants**.

5.3.2 Un groupe coté

Le Groupe Devoteam est cotée à Euronext Paris depuis le 28 octobre 1999. Il publie les documents légaux prévus par la loi :

- communiqués trimestriels et semestriels,
- rapport annuel et rapport de gestion révisés par deux cabinets d'audit (KPMG et Grant Thornton).

Le groupe a également l'obligation de publier un rapport RSE (sur la responsabilité sociale ou sociétale de l'entreprise) qui intègre une présentation de nos initiatives dans le champ social, environnemental et économique et de nos interactions avec les parties prenantes (cf. notre rapport annuel) ; le document sur la politique générale de développement durable a vocation à le compléter et l'illustrer.

Par ailleurs, il existe un service d'audit interne. Il a pour mission d'auditer toutes les filiales du groupe.

5.3.3 Les prix

Le groupe a reçu plusieurs prix, chacun illustre la bonne gouvernance de celui-ci :

- **Trophée Ethifrance 2010 de la gouvernance d'entreprise**
- **Prix de l'Entreprise Internationale**, 17ème édition du prix de l'Entrepreneur de l'année (Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, Septembre 2009)
- **Prix de la meilleure croissance européenne**, 5e Rencontres de l'Entreprise Européenne (Mars 2009)
- **Trophée de l'Excellence** (Ernst & Young, NYSE Euronext, MiddleNext et Oddo Midcap, 2008)

5.4 Le champ social

Deuxième volet du développement durable, le champ social couvre principalement pour le groupe le périmètre du respect et du bien-être des collaborateurs dans l'exercice de leur travail.

5.4.1 Emploi

Effectif total

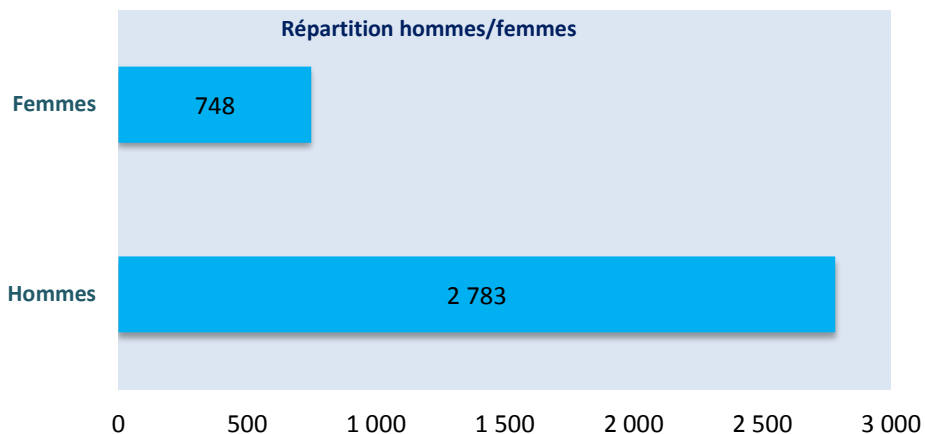
Au 31 Décembre 2014, l'effectif total du groupe Devoteam était de 3 653 collaborateurs contre 3 900 au 31 décembre 2013. La principale explication à cette baisse des effectifs provient de la cession de notre activité en Italie en avril 2014 (environ 260 collaborateurs).

Les données collectées et traitées ci-dessous concernent 3 531 collaborateurs (soit 97% du total).

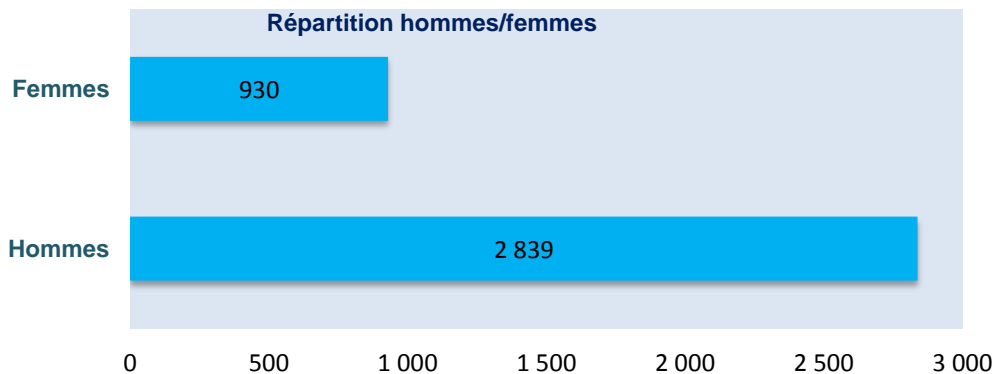
Répartition de l'effectif total par sexe, âge, et zone géographique

La répartition **par sexe** des employés du groupe se présente comme suit :

Au 31 Décembre 2014



Au 31 Décembre 2013



Au 31 Décembre 2014 cette répartition représente 79% d'hommes et 21% de femmes contre respectivement 75% et 25% en 2013.

La part majoritaire des hommes s'explique par la grande proportion des recrutements réalisés au sein des écoles d'ingénieurs, filières traditionnellement caractérisées par une surreprésentation masculine.

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

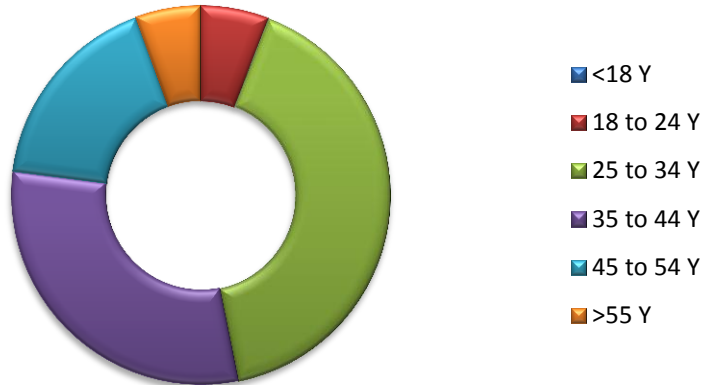
En nombre de salariés	31 décembre 2014	31 décembre 2013	Variation
Salariés travaillant en clientèle	2 632	2 885	(252)
Salariés travaillant dans les locaux de Devoteam	899	884	15
Total	3 531	3 769	(238)

Le nombre de salariés travaillant à temps partiel est de 140 (170 en 2013).

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

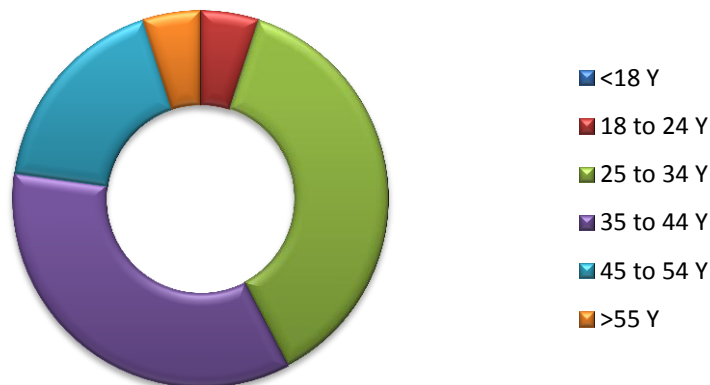
Au 31 Décembre 2014

Répartition des employés par âge



Au 31 Décembre 2013

Répartition des employés par âge



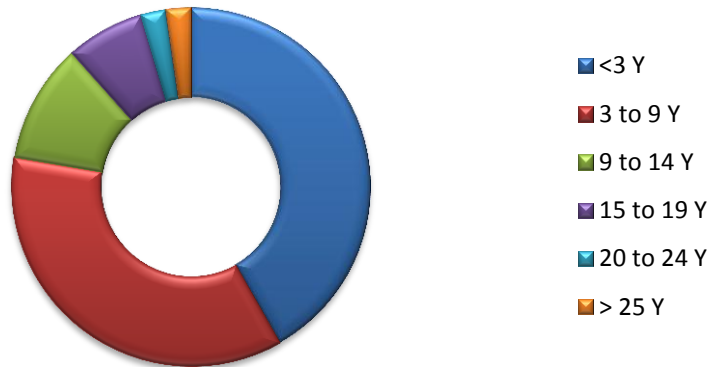
La moyenne d'âge des salariés du groupe Devoteam au 31 décembre 2014 est de 37 ans (identique au 31 décembre 2013), la tranche des 25/34 ans étant la plus représentée, en 2014 comme en 2013 :

Classe d'âge	31 décembre 2014 Nombre de salariés	31 décembre 2014 Répartition en pourcentage	31 décembre 2013 Nombre de salariés	31 décembre 2013 Répartition en pourcentage	Variation en nombre	Variation en pourcentage
<18 Y	-	0%	1	0%	(1)	-100%
18 to 24 Y	206	6%	188	5%	18	10%
25 to 34 Y	1 447	41%	1 406	37%	41	3%
35 to 44 Y	1 067	30%	1 314	35%	(247)	-19%
45 to 54 Y	614	17%	673	18%	(59)	-9%
>55 Y	197	6%	187	5%	10	5%
Total	3 531	100%	3 769	100%	(238)	-6%

La répartition des salariés par ancienneté est représentée par le graphique suivant :

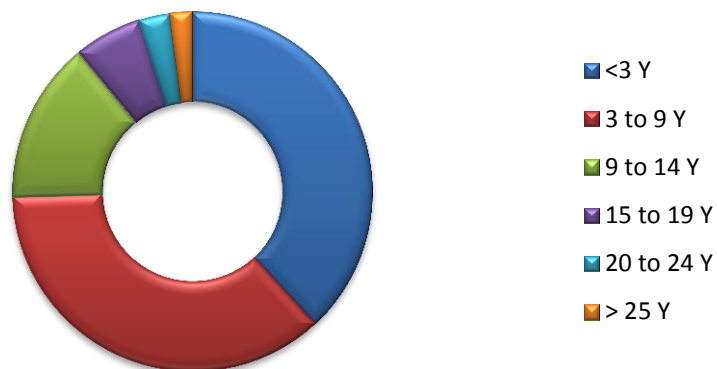
Au 31 Décembre 2014

Répartition des employés par année d'ancienneté



Au 31 Décembre 2013

Répartition des employés par année d'ancienneté

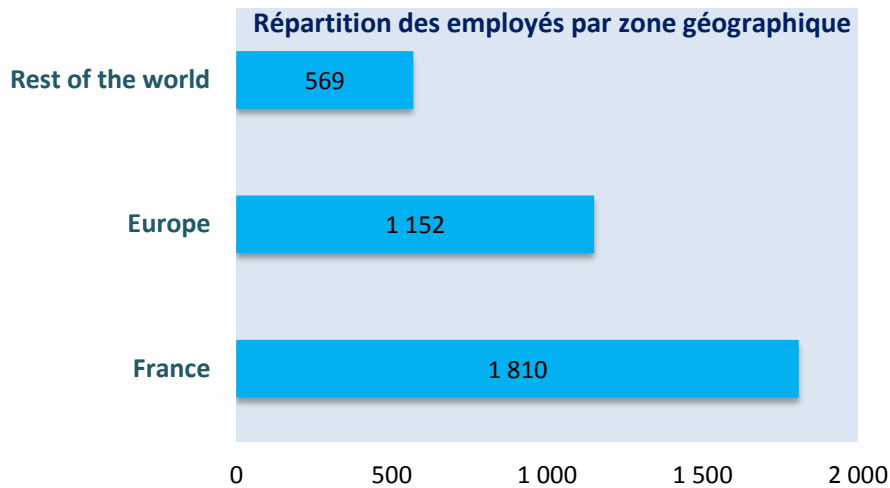


L'ancienneté moyenne du salarié de Devoteam est de 6 ans au 31 Décembre 2014 (contre 7 ans au 31 Décembre 2013).

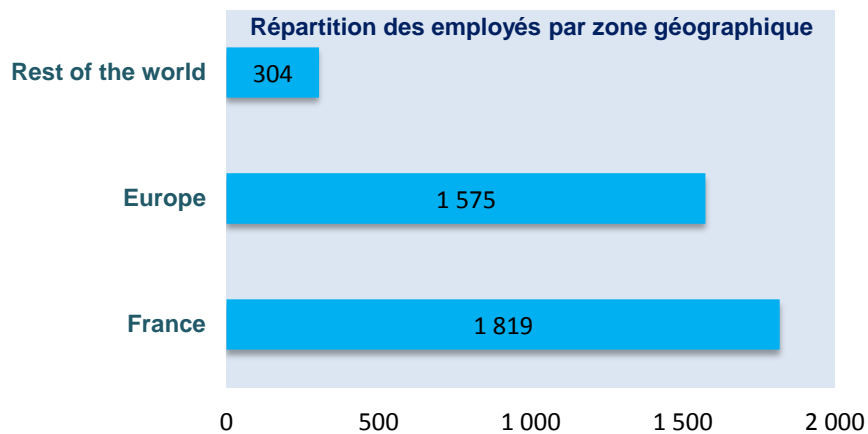
Ancienneté	31 décembre 2014 Nombre de salariés	31 décembre 2014 Répartition en pourcentage	31 décembre 2013 Nombre de salariés	31 décembre 2013 Répartition en pourcentage	Variation en nombre	Variation en pourcentage
<3 Y	1 475	42%	1 437	38%	38	3%
3 to 9 Y	1 267	36%	1 373	36%	(106)	-8%
9 to 14 Y	380	11%	547	15%	(167)	-30%
15 to 19 Y	249	7%	229	6%	20	9%
20 to 24 Y	80	2%	106	3%	(26)	-25%
> 25 Y	80	2%	77	2%	3	4%
Total	3 531	100%	3 769	100%	(238)	-6%

La répartition par **zone géographique** met en évidence le fait que le groupe dispose également de plusieurs implantations en France et est présent dans 20 pays en Europe, Moyen-Orient et Afrique du Nord, comme nous pouvons le voir sur le graphique ci-dessous :

Au 31 Décembre 2014



Au 31 Décembre 2013



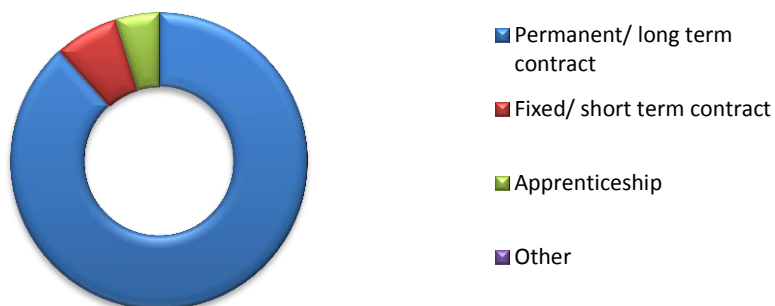
Zone géographique	31 décembre 2014 Nombre de salariés	31 décembre 2014 Répartition en pourcentage	31 décembre 2013 Nombre de salariés	31 décembre 2013 Répartition en pourcentage	Variation en nombre	Variation en pourcentage
France	1 810	51%	1 819	48%	(9)	0%
Europe	1 152	33%	1 595	42%	(443)	-28%
Rest of the world *	569	16%	355	9%	214	60%
Total	3 531	100%	3 769	100%	(238)	-6%

* Principalement le Maghreb et les pays du Golfe persique

5.4.2 Embauches et départs

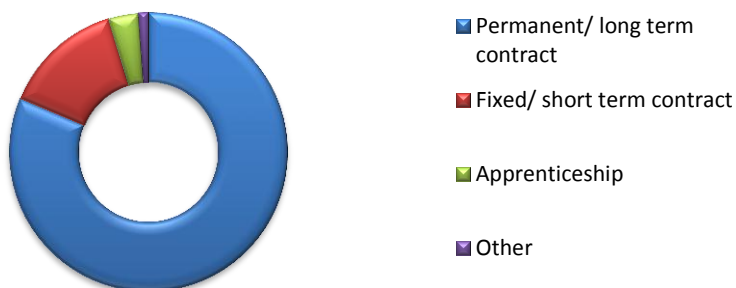
Au 31 Décembre 2014

Nombre d'embauches par type de contrat



Au 31 Décembre 2013

Nombre d'embauches par type de contrat

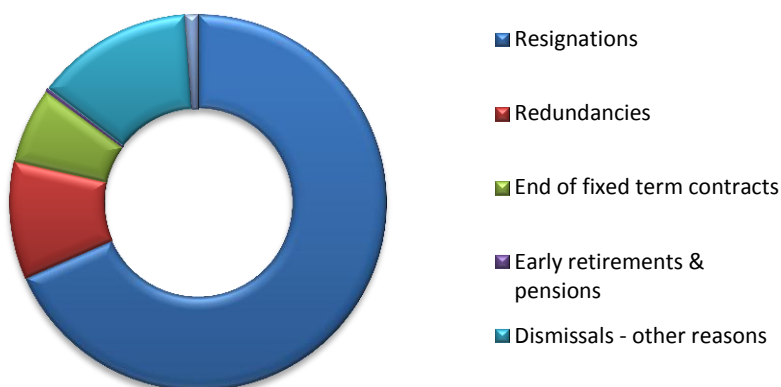


Embauches	31 décembre 2014 Nombre d'embauches	31 décembre 2014 Répartition en pourcentage	31 décembre 2013 Nombre d'embauches	31 décembre 2013 Répartition en pourcentage	Variation en nombre	Variation en pourcentage
CDI	834	88%	974	81%	(140)	-14%
CDD	65	7%	168	14%	(103)	-61%
Apprentissage	45	5%	42	4%	3	7%
Autres	-	0%	14	1%	(14)	-100%
Total	944	100%	1 198	100%	(254)	-21%

Départs par type

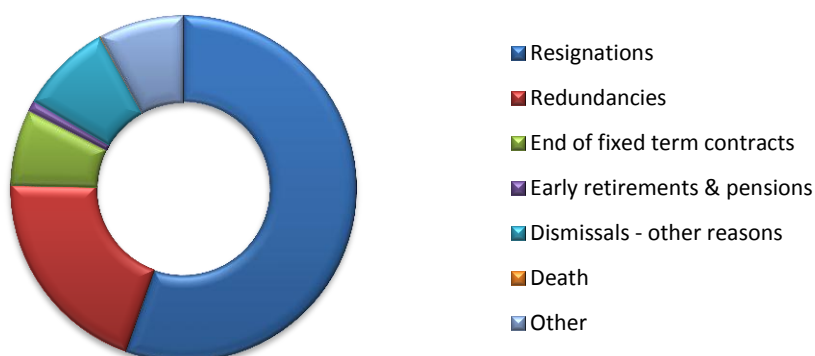
Au 31 Décembre 2014

Nombre de départs par type de départ



Au 31 Décembre 2013

Nombre de départs par type



Départ	31 décembre 2014 Nombre de départs	31 décembre 2014 Répartition en pourcentage	31 décembre 2013 Nombre de départs	31 décembre 2013 Répartition en pourcentage	Variation en nombre	Variation en pourcentage
Démissions	683	68%	532	55%	151	28%
Licenciements	101	10%	191	20%	(90)	-47%
Fin de CDD	65	7%	68	7%	(3)	-4%
Retraites	3	0%	10	1%	(7)	-70%
Démissions & Autres raisons	135	14%	82	9%	53	65%
Décès	-	0%	1	0%	(1)	-100%
Autres	11	1%	76	8%	(65)	-86%
Total	998	100%	960	100%	38	4%

5.4.3 Rémunérations

Masse salariale

La masse salariale brute au 31 Décembre 2014 s'établit à K€ 183 445, contre K€ 197 932 un an plus tôt, soit une variation à la baisse de 7,3%, qui s'explique par les effets de périmètre de l'exercice

Le groupe Devoteam assure une stricte égalité professionnelle entre femmes et hommes en matière de rémunération. Un accord sur l'égalité professionnelle hommes/femmes est signé depuis le 25 septembre 2012.

Relations sociales

Au cours de l'année 2014, 185 réunions ont été organisées entre les représentants du personnel et les directions générales des sociétés composant le groupe (contre 213 en 2013)

5.4.4 Absentéisme et accidents du travail

Absentéisme :

L'absentéisme fluctue de 0,86% à 9,24% selon les filiales et le calcul au niveau du groupe fait ressortir un taux à 2,97% en 2014 en légère baisse par rapport aux 3,51% de 2013.

Accidents du travail :

Cette information n'est pas disponible au niveau du Groupe.

5.4.5 Formation

Depuis sa création, Devoteam investit dans un dispositif global de management des connaissances, qui s'appuie aujourd'hui sur quatre piliers : l'Université permanente, les communautés, le dispositif Business Knowledge et l'application Karma.

Société de conseil et de services, Devoteam vend de la prestation intellectuelle dans le secteur des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Ce dernier est l'objet de progrès et d'évolutions permanentes qui demandent à ceux qui en sont les acteurs un suivi et une adaptation également permanents s'ils souhaitent pouvoir continuer à conseiller nos clients utilement en étant en adéquation avec leurs besoins.

La formation des collaborateurs est ainsi un facteur clef de succès individuel (pour chaque collaborateur) et collectif (pour le groupe).

Chaque collaborateur peut accéder à un dispositif de gestion des compétences global composé de l'Université permanente, des communautés Devoteam et être ainsi l'acteur de son développement.

La formation représente environ 3% de la masse salariale.

L'Université permanente du Groupe Devoteam

Créée à la suite de la fondation de Devoteam, l'Université permanente est la structure de formation interne du groupe ; elle est au cœur du projet de gestion des compétences.

Structure unique de formation et d'échange entre les consultants, elle a pour objectif de permettre aux consultants :

- de renforcer le projet de capitalisation et de transmission de notre savoir-faire interne ;
- d'apporter une forte valeur ajoutée aux clients, en étant toujours au fait des technologies portées par Devoteam ;
- de pouvoir évoluer dans leur domaine, mais aussi de diversifier leurs connaissances et compétences en se formant sur de nouvelles technologies.

Pilotée par une équipe de permanents, elle propose des cycles de formation en phase avec les besoins des collaborateurs et ceux de nos clients.

En 2014, son action représente, 2869 heures de cours, 254 collaborateurs formés, 38 actions de formation, 26 formateurs et 19 filières de formation.

Devoteam Research and Innovation (DRI)

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

Ce département, encadré par un directeur scientifique, permet à certains de nos consultants de travailler sur des sujets de recherche innovants et à forte valeur ajoutée. Au titre de 2014, 22 sujets de R&D traités dont 30% ITSE, 27% risques et sécurité et 35% en Cloud transformation, 4% en mobilité et 4% sur du network transformation.

Les Communautés de savoir (Knowledge Communities)

Les Knowledge Communities sont un dispositif mis en place il y a 15 ans au service de la performance business et destiné à améliorer le quotidien et les compétences des collaborateurs. Présentent à travers 20 pays, les 15 communautés fédèrent les consultants autour des technologies liées aux offres Devoteam comme le Cloud, IT Service Excellence, Digital et Mobilité, IT Transformation, Risk and Security.

Les communautés cristallisent la culture du partage de Devoteam et garantissent l'innovation grâce à plusieurs leviers. Elles permettent aux consultants de bénéficier d'un programme de montée en compétences sur les nouvelles technologies composé de parcours de formation et certification flexibles et innovants (conférences et webinars, mentorat, ressources pédagogiques, support en mission, échanges de bonnes pratiques). Les communautés participent également à l'innovation via la détection de sujets d'innovation technologiques, des tendances du marché et la participation à des projets de recherche.

Ce dispositif unique et différenciateur sur le marché est supporté par le Réseau Social d'Entreprise de Devoteam et animée par un équipe d'experts: les leaders de communautés. Fortement sponsorisées par la Direction Générale les communautés sont également un révélateur de talents.

Les chiffres clés de la formation au niveau du groupe sont reproduits ci-dessous :

	Politique de formation		
	31 décembre 2014	31 décembre 2013	Variation
Total des dépenses de formation (K€)	1 877	2 099	(222)
Nombre de formations dispensées	2 253	1 951	303
	Heures de formation		
	31 décembre 2014	31 décembre 2013	Variation
Nombre d'heures de formation externe	41 463	24 804	16 659
Nombre d'heures de formation interne	44 531	15 842	28 689

En moyenne, l'effort de formation du groupe représente environ 530€ par personne (vs 560€ en 2013), 12h de formation externe (vs 7h en 2013) et 13h de formation interne (vs 4h en 2013).

5.4.6 Chartes du groupe

Devoteam a mis en place un dispositif de chartes afin d'encadrer le travail des collaborateurs et de favoriser l'exercice de ce dernier.

Devoteam Charter

Cette charte est le fondement de la relation du collaborateur dans le groupe Devoteam avec les autres collaborateurs dans son action quotidienne. Elle a été pensée et rédigée par l'ensemble des managers en 2006. Elle promeut les trois valeurs clés du groupe : Respect, Franchise et Passion.

Chaque collaborateur est évalué chaque année sur son engagement à la respecter et la promouvoir.

Devoteam Green Guide

Cette charte est notre engagement en faveur du développement durable et plus particulièrement son volet environnemental (cf. § 6 de ce document).

Devoteam Rules of Conduct regarding bribery and related issues

Cette charte définit les règles de conduite des collaborateurs vis-à-vis des actes de corruption. Cette charte est signée par tous les managers du groupe.

Charte du recrutement

Cette charte fixe le cadre d'action de l'entreprise dans sa relation avec les candidats à un travail chez Devoteam (traitement des candidatures, du Cv, temps de réponse, etc.).

Devoteam Rules of Conduct regarding IT security issues

Cette charte fixe les conditions d'usage du système d'information de Devoteam par les collaborateurs en édictant des règles de comportement et de sécurité.

Devoteam Best Practices regarding printed issues

Cette charte reprend des best practices concernant l'impression de documents.

Charte informatique

Cette charte définit les conditions d'utilisation et d'accès du Système d'Information de Devoteam. Ces règles ont pour but d'assurer à chacun une utilisation optimale et sécurisée des ressources du Système d'Information, compte tenu des contraintes globales imposées par le partage d'infrastructures et de la sensibilité de nos métiers. Elle a également pour objectif de rappeler aux utilisateurs les règles d'utilisations des ressources informatiques dans le cadre de leur activité professionnelle au sein de Devoteam en précisant leurs droits et obligations. La présente Charte est annexée au Règlement intérieur de Devoteam pour en faire partie intégrante.

5.4.7 Diversité

Depuis sa création en 1995, Devoteam a toujours prohibé dans le recrutement des collaborateurs les critères de discrimination liés à l'origine, le sexe, les mœurs, l'orientation sexuelle, l'appartenance ou la non appartenance, vraie ou supposée à une ethnie, une nation ou une race, les opinions politiques, les activités syndicales ou mutualistes, les convictions religieuses, l'apparence physique, le patronyme, l'état de santé, le handicap, l'état de grossesse, l'âge, la situation de famille ou les caractéristiques génétiques.

La Charte Devoteam exprime la volonté du groupe d'agir dans ce sens, c'est-à-dire refléter la diversité dans les effectifs de ses filiales. Elle incite à mettre en œuvre une politique de gestion des ressources humaines centrée sur la reconnaissance et la valorisation des compétences individuelles. L'entreprise souhaite ainsi favoriser la cohésion et l'équité sociale.

5.4.8 Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail

Etude Great Place To Work

Depuis 2007, Devoteam réalise régulièrement auprès de tous les collaborateurs l'étude organisée par l'institut de réputation internationale Great Place To Work. Les résultats de l'étude sont utilisés chaque année comme point de départ de plans d'action menés au niveau de chaque service et dans chaque entité.

Qu'est-ce qu'une Great place to work? GPTW fonde son approche sur les résultats de 20 ans de recherche : la confiance entre les dirigeants et les salariés est la principale caractéristique définissant les entreprises les plus motivantes.

Leur définition d'une "Great Workplace" - une entreprise où les salariés "font confiance à leur encadrement, sont fiers de leur travail, et se réjouissent d'avoir à travailler avec leurs collègues" - repose sur l'idée que la qualité d'un lieu de travail peut se mesurer au travers de trois modes de relations liés entre eux : 1) La relation entre les salariés et les dirigeants 2) La relation entre les salariés et leur travail/leur entreprise 3) La relation entre les salariés eux-mêmes.

Les moyens de communication et d'expression des collaborateurs

Le Groupe a toujours favorisé la communication entre collaborateurs afin d'accélérer le partage des connaissances. Depuis plusieurs années une plateforme collaborative interne nommée « Weez » est accessible à tous les collaborateurs du Groupe. Cette plateforme, véritable outil de communication interne, permet à tous les collaborateurs de s'exprimer, d'ajouter des commentaires, de partager des connaissances ou des informations sur des projets ; c'est le cœur de la collaboration au sein de Devoteam.

Par ailleurs, le Groupe organise régulièrement des événements conviviaux et/ou festifs à diverses occasions permettant aux collaborateurs du Groupe de se retrouver et de partager des moments privilégiés.

Liberté d'association et du droit de négociation collective

La liberté d'association est le droit de toute personne de se joindre à d'autres personnes pour exprimer, promouvoir, poursuivre et défendre des intérêts communs. Le Groupe soutient régulièrement, au travers de sa fondation d'entreprise (cf ci-dessous), les collaborateurs souhaitant s'impliquer dans les associations participant ainsi à la mise en œuvre de cette liberté d'association.

Par ailleurs, le Groupe s'efforce de respecter et promouvoir la négociation collective entre employeurs et représentations des salariés ainsi que la liberté syndicale.

Abolition du travail forcé et du travail des enfants

Au vu de la nature des activités du Groupe, l'absence de travail forcé ou obligatoire et le non recours au travail des enfants est une évidence. Le Groupe, tant en France qu'à l'international, respecte les lois nationales et les conventions internationales.

La contractualisation des collaborateurs résulte d'un processus de recrutement clair par lequel les deux parties décident de leur plein gré de collaborer et cette contractualisation est conclue par la signature d'un contrat de travail fixant les droits et obligations des deux parties. Bien évidemment, le Groupe n'emploie aucun enfant ni en France ni dans aucune de ses filiales.

5.4.9 Politique handicap

Accord de Groupe

Dans le cadre de sa démarche citoyenne, Devoteam a signé le 27 janvier 2015, avec la majorité des partenaires sociaux, un accord en faveur de l'emploi et du maintien dans l'emploi des personnes en situation de Handicap. Il fait suite à la convention signée avec l'Agefiph applicable de mai 2009 à mai 2011 et à un accord sur la période 2012 - 2014.

Cet accord triennal (2015 -2017) s'articule autour des quatre axes suivants :

- Recruter et intégrer des personnes en situation de handicap (CDI, CDD, contrats en alternance, stages...)
- Sensibiliser et communiquer autour du sujet du handicap en interne et en externe.
- Agir pour le maintien dans l'emploi de collaborateurs en situation de handicap via des actions d'adaptation de postes de travail, de formation, etc.
- Collaborer avec les entreprises du secteur protégé et adapté, Entreprises Adaptées (EA) et des Etablissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT), structure qui emploient des personnes handicapées pour des actions de sous-traitance ou cotraitance.

Les rôles de la Mission Handicap sont de :

- Renseigner et informer les collaborateurs sur le Handicap,
- Accompagner les démarches des collaborateurs en situation de handicap,
- Coordonner l'ensemble des actions en faveur du recrutement et du maintien dans l'emploi des personnes handicapées,
- Etre l'interlocuteur privilégié des acteurs du monde du handicap (Cap emploi, médecine du travail, ergonomes, etc.)

Ainsi Devoteam recrute, sur chaque période d'accord, plusieurs dizaines de travailleurs en situation de handicap et maintien dans l'emploi de collaborateurs (aménagement matériel, horaires, temps de travail, mutation avec aide au déménagement..).

Au regard de la difficulté de recruter des travailleurs handicapés avec les niveaux requis chez Devoteam, chaque année, le Groupe accompagne des demandeurs d'emploi pour les aider à monter en compétences notamment en finançant, auprès de Many Rivers par exemple, des formations leur permettant sur les domaines :

- Les Techniques et stratégies de recherche d'emploi
- La Bureautique
- L'anglais
- La communication interpersonnelle

Pour information, Many Rivers accompagne les entreprises dans la concrétisation d'actions handicap et les personnes en recherches d'emploi dans l'accomplissement de leur parcours.

Depuis la signature de la convention en 2009, chaque année Devoteam participe de manière active à la semaine du handicap en promouvant plusieurs actions dans ses locaux à l'attention de ses collaborateurs.

Par exemple :

- Un jeu concours a été organisé : une vidéo différente a été diffusée chaque jour sur la page intranet de la Mission Handicap. En les visionnant et en répondant quotidiennement aux questions, les collaborateurs pouvaient gagner des cadeaux.
- Une séance de massages a été organisée : trois masseurs malvoyants se sont déplacés dans nos locaux pour cette action alliant bien-être et sensibilisation.
- Un atelier "Autonomie au quotidien" : présentation et échange avec un consultant sur des objets et des aides techniques permettant aux personnes en situation de handicap d'être autonome dans leur vie quotidienne (personnelle et professionnelle).

Consultation d'ostéopathie

Depuis mi-septembre 2009, la Mission Handicap propose des consultations d'ostéopathie gratuites dans les locaux de Devoteam dans le cadre d'une démarche de prévention des risques et d'amélioration des conditions de travail de chacun.

La politique de prévention des risques psycho-sociaux

En 2012, la direction du groupe négocie avec les parties prenantes un accord sur la prévention des risques psycho-sociaux.

Cet accord a pour but de rappeler les différents risques psychosociaux qui peuvent se présenter, d'indiquer qui sont les acteurs de la prévention et enfin de mettre en place des actions de prévention à différents niveaux.

Actions pour réduire les sources du stress

Nous avons mis en place des actions permettant de réduire les sources de stress :

- charte de co-développement pour rappeler les engagements du consultant, du commercial et du manager lors de l'intermission ;
- rappel régulier des règles de bonne conduite en open-space afin d'assurer une ambiance de travail sereine ;
- assurer une bonne visibilité des métiers de Devoteam.

Des actions sont aussi menées permettant aux collaborateurs de se prémunir contre le stress par la sensibilisation du management à la prévention des RPS ou par l'organisation d'un événement « bien-être au travail » s'articulant autour d'ateliers « zen ».

Enfin, il est envisagé que cet accord mentionne les différents moyens de prise en charge de salariés affectés par un risque psychosocial :

- cellule d'écoute via les médecines du travail,
- procédure d'alerte,
- communication par la direction sur l'existence de l'accord.

Par ailleurs, nous avons diffusé une **procédure d'alerte en cas de risque psycho-social** ressenti par un collaborateur ou détecté chez un collègue (note en annexe). Celle-ci est également publiée sur notre intranet Weez.

En outre, les coordonnées des membres du CHSCT et des médecins du travail sont affichées sur les panneaux direction et publiés sur Weez.

Enfin, nous mettons à jour le Document Unique d'Evaluation des Risques (document obligatoire recensant les différents risques auxquels sont confrontés les salariés, également en annexe).

5.5 Le champ sociétal

Le groupe se considère comme un acteur à part entière de l'environnement sociétal dans lequel il agit. Pour cela Devoteam mène plusieurs actions à travers :

5.5.1 La Fondation Devoteam

La Fondation Devoteam a été créée en 2007.

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

A ce titre, elle peut :

- soit promouvoir les projets à but non lucratif et d'intérêt général de ses collaborateurs portés par des associations ou des ONG ;
- soit mener directement toutes actions d'intérêt général.

Pour l'année 2014, la Fondation a disposé d'un budget de 30.000 € qui a permis de soutenir 17 projets associatifs dans lesquels étaient investis des collaborateurs de Devoteam.

5.5.2 Le mécénat

Depuis 2008, Devoteam est mécène du Centre Pompidou, premier musée d'art moderne en Europe. Par cet engagement, Devoteam illustre sa conception active de la responsabilité sociale qui l'anime. Présent sur un marché dans lequel l'innovation, le partage et la diffusion du savoir sont des enjeux stratégiques, la société y voit autant de territoires communs entre elle et le Centre Pompidou. C'est donc pour accompagner la diffusion de la création auprès du grand public, au service d'un projet sociétal autant que culturel que Devoteam a décidé d'apporter son soutien au Centre Pompidou.

Le mécénat du groupe a concrètement porté sur le financement, au cours des dernières années d'expositions telles que « Le Futurisme à Paris (2009), « La subversion des images/Surréalisme et photos » (2010) et « Mondrian / De Stijl » (2010/2011).

En 2014, le Groupe a apporté son soutien à la grande exposition dédiée à « l'œil du siècle », présentée du 12 février au 9 juin 2014 au Centre Pompidou. Devoteam s'associe cette fois, à une rétrospective inédite de l'œuvre du photographe français Henri Cartier-Bresson. Figure emblématique de l'art moderne, cofondateur de l'agence Magnum Photos, Cartier-Bresson a contribué à la refonte, voire à la redéfinition de la photographie. Animé par une culture de l'audace et un esprit de conquête, Devoteam se reconnaît pleinement dans l'œuvre de celui que l'on a surnommé « l'œil du siècle », pour avoir capté de manière si représentative et diversifiée l'essence du XXe siècle.

Un mécénat pour favoriser l'accès à la culture

Devoteam en devenant mécène du Centre Pompidou souhaite favoriser l'accès du plus grand nombre aux œuvres d'art, au service d'un projet sociétal autant que culturel.

En effet, si l'art bénéficie aujourd'hui de multiples canaux de diffusion (musées, galeries, livres, Internet, supports d'images divers, etc.), il n'en reste pas moins que celle-ci reste un défi permanent : celui d'amener le public dans les musées, des lieux particuliers.

Dans la société de loisirs les musées font face à la concurrence de nombreux autres médias et activités proposées au public. Comme le montre les statistiques, franchir les portes d'un musée reste encore une démarche exceptionnelle voir inconnue pour une large majorité de la population, notamment pour les jeunes publics.

Offrir l'opportunité au plus grand nombre d'accéder aux œuvres est aujourd'hui une mission qui si elle incombe par tradition à la puissance publique en France et désormais également du ressort des entreprises privées et des particuliers en situation de le faire.

Pour arriver à cet objectif faut-il offrir ce qui se fait de mieux, être capable de présenter les chefs d'œuvre dans les meilleures conditions d'exposition, d'expliquer leur histoire avec les pédagogies les plus abouties. C'est la mission de service public des musées, admirablement remplie par le corps des conservateurs dont l'attachement à cette mission n'est plus à démontrer.

5.5.3 Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société

Le groupe dispose d'agences régionales décentralisées en France et dans les grands pays d'implantation du groupe afin de rester proche de ses clients favorisant ainsi l'embauche locale de collaborateurs et limitant les déplacements occasionnés par les missions.

5.5.4 Sous-traitance et fournisseurs

Le Groupe privilégie systématiquement les fournisseurs favorisant l'environnement et porteur d'une éthique, en prenant en compte par exemple leur comportement citoyen et responsable, leur politique de protection de l'environnement.

Par ailleurs, nous favorisons systématiquement, quand cela est possible, les achats auprès des Etablissement et service d'aide par le travail (ESAT).

5.5.5 Actions en faveur des droits de l'homme

Le Groupe, de par la nature de ses activités, n'a pas engagé d'actions particulières en faveur dans ce domaine

5.6 L'environnement

La nature de l'activité du Groupe ne présente pas réellement de risques directs sur l'environnement. En particulier elle ne produit pas directement de rejet dans l'air, l'eau ou le sol et ne produit aucune nuisance sonore ou olfactive. En conséquence le Groupe n'a pas mis en place d'actions de prévention des pollutions.

En revanche, le Groupe a depuis longtemps pris des initiatives pour sensibiliser les équipes aux enjeux environnementaux : l'engagement du groupe pour préserver l'environnement a pris la forme d'un guide à destination des collaborateurs dans lequel Devoteam a pris des engagements et parallèlement encourage ces derniers à agir en leur faisant des recommandations.

5.6.1 Le tri et le recyclage des déchets

Engagements Devoteam :

- Mettre en place le tri des déchets dans l'ensemble des bureaux
- Assurer leur collecte sélective
- Recycler le matériel IT

Ce que l'on conseille aux collaborateurs:

Trier correctement vos déchets en les mettant dans les poubelles adéquates prévues à cet effet

- Poubelle personnelle noire : corbeille à papiers
- Poubelle bleue : emballages (carton, plastique...)
- Poubelle rouge : autres déchets divers

5.6.2 Le papier

Des actions de sensibilisations sont menées régulièrement pour rappeler aux collaborateurs les bonnes pratiques ci-dessous :

Engagements Devoteam :

- Utiliser uniquement du papier FSC (celui-ci garantit que les bois proviennent de forêts où l'exploitation n'a pas généré d'impacts économiques, sociaux et environnementaux négatifs)
- Assurer le réglage optimum des imprimantes
- Sensibiliser les collaborateurs pour promouvoir une réutilisation du papier et éviter le gaspillage
- Travailler avec des imprimeurs respectueux de l'environnement

Ce que l'on conseille aux collaborateurs :

- Disposer vos impressions recto non utilisées dans les bacs « brouillon » permettant une nouvelle utilisation
- Imprimer vos documents recto / verso et plusieurs pages sur une feuille quand cela est possible
- Ne pas imprimer systématiquement tous les documents (exemple : mails)

5.6.3 Les économies de ressources

L'activité du Groupe n'implique pas de consommation d'eau et d'électricité en dehors de l'usage normal des bâtiments occupés pour son activité. En conséquence, le Groupe n'a pas mis en place de suivi spécifique de suivi de sa consommation. Il en va de même pour la consommation directe de matières premières, très limitée.

Cependant dans le cadre de ses bonnes pratiques :

Engagements Devoteam:

- Limiter sa consommation d'eau
- Limiter sa consommation d'électricité

Ce que l'on conseille aux collaborateurs :

- Eteindre vos postes le soir (écran + tour centrale)
- Eteindre les lumières le soir et dans la journée quand la luminosité est suffisante
- Avoir recours à un usage modéré des climatisations et fermer les fenêtres quand elles sont en marche
- Signaler toute fuite d'eau que vous pourriez rencontrer
- Ne pas laisser l'eau couler quand vous lavez les mains
- Regrouper les photocopies ou impressions, cela évite les préchauffages qui consomment beaucoup d'énergie
- Ne pas « surchauffer » ou « sur refroidir » les bureaux

A noter que le siège social du groupe est équipé d'ampoules basse-tension, de cellules photoélectriques dans les toilettes et d'un système de récupération de chaleur pour le chauffage.

5.6.4 Les transports

Engagements Devoteam :

- Développer les infrastructures (parking vélo...)
- Privilégier le recours au train plutôt qu'à l'avion
- Encourager l'utilisation des transports en commun plutôt que personnels
- Accentuer les efforts sur le choix des véhicules de fonction

Ce que l'on conseille aux collaborateurs :

- Utiliser les transports en commun en priorité
- En voiture, adopter une conduite plus souple, moins polluante.
- Favoriser et développer les contacts professionnels sans déplacements (conf-call, visio...)
- Penser au covoiturage pour vos déplacements si un de vos collègues exécute les mêmes trajets

En 2011, Devoteam a adhéré à un site de covoiturage géré par la ville de Levallois (où se trouve le siège du groupe) ; son objectif vise à développer le covoiturage entre les collaborateurs des sociétés présentes à Levallois.

Dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions, certains collaborateurs du groupe utilisent un véhicule de fonction et la gestion de la flotte automobile est un sujet de préoccupation permanent.

Pour le périmètre Français du Groupe, l'émission moyenne de CO² des véhicules de la flotte automobile au 31 décembre 2014 était de 114g par km, ce qui représente un niveau inférieur à la limite des malus (131g/km) mais reste supérieur à la limite des bonus (90g/km). Pour un total d'environ 3,7 millions de kms parcourus, les émissions de CO² se sont élevées à environ 429 tonnes de CO² en 2014.

Par ailleurs le Groupe, conformément aux engagements de bonnes pratiques, conseille de réduire les déplacements les plus polluants. Les déplacements professionnels des collaborateurs du périmètre Français du Groupe en avion s'est élevé à environ 2,3 millions de kms représentant environ 287 tonnes de CO² émis en 2014.

5.6.5 Les équipements

Engagements Devoteam:

- S'approvisionner majoritairement en équipement « verts » (gobelets en cartons, papier FSC...)
- Avoir recours à des installations peu consommatrices (ampoules basses consommation, écrans LCD...)
- A performances comparables, choix des puces au TDP (Thermal Design Power représente la puissance électrique consommée) le plus bas à performance comparable

Ce que l'on conseille aux collaborateurs :

- Utiliser votre mug ou les gobelets en carton pour vous servir vos boissons
- Eviter le gaspillage
- Agir en tant que force de proposition auprès de l'équipe de développement durable

5.6.6 L'attitude responsable et citoyenne

Engagements Devoteam :

- Sensibiliser ses collaborateurs aux enjeux du développement durable
- Diffuser les bonnes pratiques
- Inclure des titres éthiques dans les placements de l'épargne salariale
- Souscrire au Pacte Mondial des Nations Unies (<http://www.un.org/french/globalcompact/>)

Ce que l'on vous conseille :

- Adopter une conduite éco-citoyenne, en respectant les principes de ce guide
- S'engager dans des projets au service de causes qui vous sont chères

5.6.7 Protection de la biodiversité

La nature de l'activité du Groupe n'a pas d'impact direct sur la biodiversité

5.6.8 Le bilan carbone

Depuis 2012, le bilan d'émission de gaz à effets de serre (BEGES) est obligatoire pour toutes les entreprises de plus de 250 salariés (Grenelle 2). Devoteam ayant réalisé en 2010 un bilan carbone complet en 2010, ce dernier est valide jusqu'en 2015, année où le groupe réalisera donc un bilan BEGES.

5.7 Rapport de vérification

A la demande du Groupe DEVOTEAM, SGS ICS a procédé à la vérification des informations figurant dans le rapport de gestion établi au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014, en vertu du décret n°2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale, portant sur l'application de l'article 225 de la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 et de l'article 12 de la loi n° 2012-387 du 22 mars 2012 qui ont modifié l'article L. 225-102-1 du code de commerce et de l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme-tiers indépendant conduit sa mission.

Il appartient au Directoire d'établir un rapport sur la gestion de la société cotée en bourse comprenant les informations sociales, environnementales et sociétales, de définir le ou les référentiels utilisés s'il y a lieu pour l'établissement des données quantitatives ou qualitatives et d'en assurer la mise à disposition.

La responsabilité de SGS ICS, en qualité d'organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le n° 3-1086 (portée disponible sur www.cofrac.fr) consiste à attester de la présence dans le rapport de gestion de toutes les informations prévues à l'article R.225-105-1, à exprimer un avis motivé portant, d'une part sur la sincérité des informations et, d'autre part, sur les explications données par la société sur l'absence de certaines informations, à indiquer les diligences mises en œuvre pour accomplir sa mission de vérification.

Nature et portée de la vérification

La mission de SGS ICS a consisté à :

- Prendre connaissance de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société, et de ses engagements sociétaux, et le cas échéant des actions ou programmes qui en découlent.
- Comparer la liste des informations mentionnées dans le rapport de gestion 2014 de la société avec la liste prévue à l'article R.225-105-1 et signaler, le cas échéant, les informations omises et non assorties des explications prévues au troisième alinéa de cet article.
- Vérifier la mise en place par la société d'un processus de collecte visant à l'exhaustivité et la cohérence des informations mentionnées dans le rapport de gestion et d'identifier les irrégularités.

Diligences

Cette mission a été menée auprès de l'ensemble du Groupe DEVOTEAM incluant ses 32 filiales sur un périmètre géographique international : 10 filiales françaises pour 53 % des effectifs, 16 filiales européennes (hors France, dont une suisse) pour 36 % des effectifs et 6 filiales pour le reste du monde (Maghreb et Moyen Orient) pour 11 % des effectifs, le Groupe DEVOTEAM établissant des comptes consolidés.

SGS ICS a conduit sa mission du 21 janvier au 29 avril 2014 en menant au siège social de Levallois Perret des entretiens directs et par vidéoconférence auprès des personnes concernées par la collecte, la validation et la publication des données quantitatives et des informations qualitatives concernant 6 des 10 filiales françaises (DEVOTEAM SA, DEVOTEAM Consulting, DEVOTEAM Outsourcing, S'Team Management, Shift by S'Team, Siticom), la filiale allemande DEVOTEAM Germany et la filiale belge DEVOTEAM Belgium. Le périmètre ainsi échantillonné représente 2 298 personnels, soient 63 % de l'effectif total du Groupe DEVOTEAM.

Seules les données chiffrées 2014 ont fait l'objet d'une vérification, les données chiffrées 2013, validées l'an dernier, n'étant considérées qu'à titre indicatif et n'entrant pas dans le présent périmètre de vérification.

SGS ICS a revu la fiabilité du référentiel interne, des procédures de contrôle interne et des systèmes d'agrégation des données et des informations, au niveau de la consolidation : 30 des 32 filiales (représentant 97 % des effectifs) ont fait remonter à la direction financière, en charge de la consolidation et de la rédaction du rapport au siège de Levallois Perret, un tableau Excel regroupant des données chiffrées et des informations qualitatives, conformément à la procédure interne de reporting RSE et portant sur les 42 critères « élargis » du Décret 2012-557 du 24 Avril 2012. Ces onglets sont consolidés sur Excel.

- 30 indicateurs ou informations dans le domaine social et sécurité (nombre d'employés, répartition par catégorie, par genre, par âge, par ancienneté et par pays, embauches et départs, évolution des salaires et charges sociales, temps partiel, organisation du travail, taux d'absentéisme, réunions avec les représentants des salariés, dépenses pour les conditions de travail et pour la sécurité, formations sécurité en nombre d'employés et en euros, accords d'entreprise, nombre de jours d'arrêt de travail suite à accident, maladies professionnelles, formations (en nombre de salariés, en heures et en euros), égalité professionnelle, handicap, discrimination, respect des 4 règles OIT) ;

- 20 indicateurs ou informations dans le domaine environnemental (certification, formations environnement, actions en cours, garanties financières, émissions de CO2 directes et indirectes lors des transports en avion, en train et en voitures, déchets dangereux et banals, coût de la gestion des déchets, plaintes voisinage, consommations d'eau, d'électricité, de gaz, de papier, émissions de gaz à effet de serre, mesures en faveur du changement climatique et de la biodiversité) ;
- 9 informations dans le domaine sociétal et gouvernance d'entreprise (impact local, relations avec les parties intéressées, partenariats et mécénats, suivi des fournisseurs et sous-traitants, pratiques d'entreprise).

La mission de vérification a consisté en premier à étudier la justesse des calculs et la cohérence des données chiffrées (comparaison des ratios sociaux, par exemple) sur l'ensemble des filiales ayant remonté leurs questionnaires.

La seconde partie de la vérification a consisté, sur les 8 filiales sélectionnées, à examiner les pièces justificatives donnant la preuve de chacune des données quantitatives et qualitatives énoncées :

Des contrôles ont été réalisés en outre sur les données quantitatives et qualitatives des autres filiales, en phase finale de consolidation, de manière aléatoire ou lorsque les données s'écartaient des valeurs moyennes du Groupe.

Un vérificateur (à la fois vérificateur, coordinateur de projet et rédacteur) et un superviseur ont été affectés à cette mission de vérification, pour une durée totale de 9 jours.

8 entretiens ont été menés auprès des fonctions suivantes :

- Directeur financier, Chargée de consolidation Corporate, Chargée d'études RH France, Chargée de Formation France pour les filiales françaises et la consolidation
- Directeur Affaires juridiques & administration, Chargée d'études HR pour la filiale allemande
- CFO Belux, Directeur HR pour la filiale belge

Déclaration d'indépendance et de compétence

SGS est le leader mondial de l'inspection du contrôle, de l'analyse et de la certification. Reconnu comme la référence en termes de qualité et d'intégrité, SGS emploie plus de 80.000 collaborateurs, et exploite un réseau de plus de 1 500 bureaux et laboratoires à travers le monde.

SGS ICS est la filiale française détenue à 100% par le Groupe SGS. SGS ICS déclare que sa mission et son avis a été élaboré en toute indépendance et impartialité vis-à-vis du Groupe DEVOTEAM et que les travaux menés ont été conduits en adéquation avec le code d'éthique du Groupe SGS et conformément aux bonnes pratiques professionnelles d'un organisme tiers indépendant.

Les vérificateurs sont habilités et mandatés sur chaque mission sur la base de leurs connaissances, expériences et qualifications.

Attestation et avis motivé

Sur la base de l'exposé des orientations en matière de développement durable du Groupe DEVOTEAM, des conséquences sociales et environnementales liées à ses activités, de ses engagements sociétaux et des diligences mises en œuvre,

- nous signalons que les informations suivantes sont omises et non assorties des explications prévues par les textes :
 - o Données d'accidentologie (nombre d'accidents et de maladies professionnelles, indicateurs TF et TG)
 - o Démarche de certification environnementale
 - o Garanties financières
 - o Adaptation aux conséquences du changement climatique
 - o Mesures pour la santé et sécurité des consommateurs
- nous déclarons n'avoir pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause la sincérité des informations mentionnées dans le rapport de gestion 2014.

Observations

- Il est signalé (§ 5.6.8) qu'un Bilan Carbone ® a été réalisé en 2010 mais sans en donner les principaux enseignements et les plans d'action en cours (tel que le développement des systèmes de vidéoconférence).
- Les déplacements représentant le principal aspect environnemental maîtrisé par le groupe, le chapitre « transports » (§ 5.6.4) a été complété par les données françaises. Il serait intéressant de poursuivre cet effort sur un périmètre plus large.

- Des explications complémentaires seraient nécessaires pour préciser les informations données concernant l'organisation du dialogue social (outre les chartes), les conditions SST, l'évolution des rémunérations, les relations avec les parties intéressées

Fait à Arcueil, le 29 avril 2015

SGS ICS France
29 avenue Aristide Briand
F- 94 111 ARCUEIL Cedex
Téléphone + 33 (0) 1 41 24 83 02
Fax + 33 (0) 1 41 24 89 96

www.sgs.com

Le Directeur Technique d'Inspection,
Stéphane LANGLOIS

6.1 Rapport du Président du Conseil de Surveillance sur les procédures de contrôle interne

Le 1^{er} août 2003, le législateur est intervenu à travers la loi dite de « Sécurité financière » afin de renforcer la protection de l'épargne publique et de restaurer la confiance des marchés financiers. Le texte définitif issu des débats parlementaires est le pendant français du « Sarbanes-Oxley Act » américain et du « Combined Code » britannique qui imposent au président de l'organe de contrôle l'établissement d'un rapport sur les procédures de contrôle interne.

Ce rapport a pour double objectif de :

- Présenter et préciser les principes généraux du Code de gouvernance d'entreprise auquel le groupe Devoteam se réfère, et d'en expliquer le cas échéant les différences, conformément à l'article L 225-37 du Code de commerce.
- Décrire les principes généraux de contrôle interne mis en place par la direction générale ayant notamment pour objectifs de faire face aux principaux risques auxquels le groupe Devoteam peut être confronté.

La notion de groupe telle que mentionnée dans le présent rapport comprend la société Devoteam SA ainsi que toutes ses filiales faisant partie du périmètre de consolidation en intégration globale.

En tant que Président du Conseil de Surveillance de Devoteam, j'ai établi le présent rapport sur la base des informations transmises par le Directoire, responsable de l'élaboration et de la mise en place des procédures de contrôle interne, en conformité avec l'article 225-68 du Code de commerce.

Le Directoire a établi ces informations sur la base des travaux réalisés par l'audit interne du groupe ainsi que par le secrétaire général.

Le présent rapport s'attache à être en conformité avec les principes généraux de contrôle interne et a été établi en s'appuyant notamment sur le guide simplifié de mise en œuvre du cadre de référence du contrôle interne de l'AMF publié le 9 janvier 2008 à l'attention des valeurs moyennes et petites et dont une édition actualisée a été publiée le 22 juillet 2010.

Michel Bon, Président du Conseil de Surveillance.

I. ORGANISATION ET MISSIONS DES ORGANES DE DIRECTION ET DE CONTROLE

L'AFEP et le MEDEF ont publié en 2003 des recommandations proposant des principes de gouvernement d'entreprise, actualisées en 2007 et 2008. Ces recommandations ont été consolidées par l'AFEP et le MEDEF en décembre 2008 pour en faire un code de gouvernement d'entreprise auquel le groupe DEVOTEAM se réfère.

Le code AFEP-MEDEF a fait l'objet d'une révision complète en juin 2013. Les nouvelles recommandations ont été intégrées dans l'analyse des points de conformité. L'analyse de la conformité avec le code de gouvernance AFEP-MEDEF est présentée dans un tableau récapitulatif au point 1.3 ainsi que les plans d'action qui en découleront en cas de non-conformité.

1.1. Le Conseil de Surveillance

1.1.1. Composition

Les membres du Conseil de Surveillance sont élus en Assemblée Générale pour une durée de 4 ans. La composition du Conseil de Surveillance est indiquée dans la section 2.5.1 mandataires sociaux et rémunérations du rapport de gestion.

Le Conseil de Surveillance de Devoteam a un taux de représentation de 12,5% de femmes en 2014 suite à la nomination d'un premier administrateur féminin en 2012. Ceci s'inscrit dans le cadre de la recommandation n°6 de l'AFEP-MEDEF (mise à jour avril 2010) et de la loi Zimmermann-Copé. La nomination d'une administratrice sera proposée au vote de la prochaine Assemblée Générale en 2015.

1.1.2. Règlement intérieur et charte de déontologie du Conseil de Surveillance

Le Conseil de Surveillance du groupe Devoteam a décidé lors de la séance du 28 février 2011, d'adopter une charte et un règlement intérieur fixant les devoirs et obligations des membres et les principes directeurs de son fonctionnement en conformité avec les dispositions réglementaires et statutaires.

1.1.2.1. Charte de déontologie

La charte a pour but de présenter les devoirs et obligations des membres du Conseil de Surveillance ainsi que des personnes participant à ses réunions, elle s'articule en 11 articles :

- Article 1. Administration et intérêt social
- Article 2. Respect des lois et des statuts
- Article 3. Indépendance
- Article 4. Liberté d'expression
- Article 5. Conflit d'intérêts
- Article 6. Loyauté et bonne foi
- Article 7. Confidentialité
- Article 8. Délit d'initié
- Article 9. Assiduité
- Article 10. Transparence et diligence
- Article 11. Responsabilité civile des membres du Conseil

1.1.2.2. Règlement intérieur du Conseil de Surveillance

Le règlement intérieur fixe les principes directeurs du fonctionnement du Conseil de Surveillance en conformité avec les dispositions réglementaires et statutaires. Il s'articule autour de 7 articles :

- Article 1 : Nomination des membres du Conseil de Surveillance
 - a. *Nomination*
 - b. *Durée des fonctions*
 - c. *Limite d'âge*
- Article 2. Fonctionnement du Conseil
- Article 3/4. Missions et obligations du Conseil de Surveillance
- Article 5. Possibilité de conférer une mission à un membre du Conseil de Surveillance
- Article 6. Comités du Conseil de Surveillance
 - a. *Comité d'Audit*
 - b. *Comité des Rémunérations*
- Article 7. Information privilégiée - opérations sur titres

1.1.3. Indépendance du Conseil de Surveillance

Devoteam est une société à l'actionnariat contrôlé, dans laquelle un groupe d'**actionnaires** agit de concert. En 2014, trois membres sur huit répondent aux critères d'indépendance préconisés par l'AFEP-MEDEF, portant ainsi à 37,5% le nombre d'administrateurs indépendants au Conseil respectant le quota d'un tiers préconisé par l'AFEP-MEDEF dans le cas des sociétés contrôlées.

Prénom, Nom	Fonction au Conseil de Surveillance	Nommé depuis :	Durée	Indépendance
Michel Bon	Président	2006	8	Membre indépendant
Bertrand de Bentzmann	Vice-Président	2001	13	Membre non-indépendant
Elizabeth de Maulde	Membre	2012	2	Membre indépendant
Philippe Tassin	Membre	1999	15	Membre non-indépendant
Patrice de Talhouët	Membre	1999	15	Membre non-indépendant
Yves de Talhouët	Membre	2001	13	Membre non-indépendant
Vincent Montagne	Membre	2008	6	Membre indépendant
Roland de Laage de Meux	Membre	1999	15	Membre non-indépendant

1.1.4. Réunions du Conseil de Surveillance

En 2014, le Conseil s'est réuni à quatre reprises. Le taux de présence des administrateurs s'élève à 84% sur l'année.

Au cours de ces quatre séances, les principaux travaux réalisés par le Conseil ont été :

- Examen du budget 2014 ;
- Rapport de gestion ;
- Rapport du Comité d'Audit ;
- Rapport des commissaires aux comptes ;
- Lecture et examen du rapport du directoire sur la marche de la société et sur les comptes (sociaux et consolidés) de l'exercice clos le 31 décembre 2013 ;
- Rapport du Président sur les procédures de contrôle interne ;
- Rapport du conseil de surveillance à l'assemblée générale ordinaire
- Rapport du directoire sur la situation durant le 1^{er} trimestre 2014
- Compte rendu du comité des rémunérations ;
- Lecture et examen du rapport du Directoire sur les comptes du 1^{er} semestre 2014 et compte rendu du comité d'audit des comptes semestriels ;
- Lecture et examen du rapport du Directoire sur les comptes du 3^{ème} trimestre 2014 ;
- Résultats cumulés au 30 septembre 2014, et prévisions.
- Examen des travaux du Comité des rémunérations et du Comité d'Audit (rémunération du Directoire, répartition des jetons de présence...)
- Résolutions qui seront proposées à l'Assemblée générale ;
- Conventions règlementées ;

Il existe un Comité Stratégique rattaché au Conseil de Surveillance dont les membres sont: Yves de Talhouët, Elisabeth de Maulde, Philippe Tassin et Michel Bon. Ce Comité est présidé par Yves de Talhouët, et les réunions sont tenues avec la présence des mandataires sociaux lorsqu'il est nécessaire de définir et discuter des orientations stratégiques du Groupe pour les années à venir. Le Comité Stratégique n'a pas tenu de réunion en 2014, mais sa participation a été active lors de l'élaboration du plan stratégique.

1.1.5. Auto-évaluation du Conseil de Surveillance

Le code AFEP-MEDEF prévoit une auto-évaluation annuelle du Conseil. Un formulaire d'auto-évaluation est mis à la disposition des administrateurs, il permet une fois par an de pouvoir effectuer une évaluation des missions menées par le Conseil ainsi que son organisation. Le questionnaire s'articule autour de quatre thèmes :

- Organisation des séances

- Indépendance des administrateurs
- Information présentée aux membres du Conseil
- Transparence et exhaustivité des débats

1.1.6. Les missions du président du Conseil de Surveillance

Les missions du Conseil de Surveillance sont définies dans l'article 15 des statuts. Le rôle du président du Conseil de Surveillance est de diriger les séances du Conseil. Il est en charge de la convocation et de la planification des séances du Conseil. Il garde des contacts réguliers avec le Directoire afin d'être informé sans délai des événements courants et surtout exceptionnels nécessitant éventuellement une réunion extraordinaire du Conseil de Surveillance.

1.1.7. Les Comités du Conseil : Le Comité d'Audit

Le Conseil de Surveillance est depuis sa création attaché aux principes de bonne gouvernance puisque le Comité d'Audit existe depuis le 12 septembre 2001. Les membres du Comité sont nommés par le Conseil de Surveillance.

Conformément à la directive Européenne 2006/43/CE et en particulier à sa transposition en droit français avec l'article L 823-19 du Code de commerce, le Conseil de Surveillance a chargé le Comité d'Audit du suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières.

Le Comité d'Audit rend compte régulièrement au Conseil de Surveillance de l'exercice de ses missions et l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée.

Ce Comité est composé de trois membres en 2014 :

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

Tous les membres du Comité d'Audit présentent des compétences particulières en matière financière et comptable.

Ce Comité s'est réuni à deux reprises en 2014. Le taux de participation est de 67%. Lors de ces séances, le Comité d'Audit a principalement entendu la Direction Financière du Groupe, les commissaires aux comptes du Groupe et l'Audit interne sur les sujets suivants :

Comptes annuels et semestriels :

- Examen des comptes de l'exercice 2013 et du 1^{er} semestre 2014.
- Examen des rapports des commissaires aux comptes et des recommandations effectuées.
- Examen des principales hypothèses retenues pour l'arrêté des comptes et en particulier pour le calcul des « tests de dépréciation des goodwill ».
- Examen de la trésorerie.
- Examen du plan d'audit et de contrôle interne.

Audit interne :

- Examen du rapport du Président sur les procédures de contrôle interne.
- Missions effectuées en 2013 et plan d'audit pour 2014.

Suivi des commissaires aux comptes :

- Examen de la couverture par filiale du contrôle légal des comptes annuels dans le groupe.

1.1.8. Les Comités du Conseil : Le Comité des Rémunérations

1.1.8.1. Mode de fonctionnement du Comité

Le Comité est composé de deux membres, tous deux indépendants : Michel Bon et Vincent Montagne. Il prépare les travaux du Conseil de Surveillance sur la rémunération des mandataires sociaux. Il fait également office de Comité des Nominations lorsqu'il s'avère nécessaire de rechercher un nouvel administrateur. La politique de rémunération recommandée par le Comité repose sur trois principes classiques :

- comparabilité de la rémunération avec des entreprises de même taille et de même secteur.
- variabilité de la rémunération en fonction des résultats du groupe.
- clarté du lien entre contribution et rétribution.

Ce Comité s'est réuni à deux reprises en 2014. Le taux de participation est de 100%. Lors des deux séances, le Comité des Rémunérations a principalement examiné et proposé :

- La détermination de la rémunération variable à verser aux membres du Directoire au titre de l'exercice 2013 ;

- Fixation des jetons de présence du Président
- La définition des objectifs 2014 pour le Directoire ;
- La détermination des principes de la rémunération variable des membres du Directoire pour l'exercice 2014 ;
- Une réflexion sur la rémunération future des membres du Directoire.

1.1.8.2. Rémunération des administrateurs

Les membres du Conseil de Surveillance de Devoteam perçoivent des jetons de présence en fonction de leur présence au Conseil de Surveillance, aux différents Comités auxquels ils appartiennent ainsi qu'en fonction des missions spécifiques qui pourraient leur être confiées, à l'exception du président du Conseil de Surveillance qui percevait des honoraires fixes jusqu'en 2014, date de la fin du contrat de services. Les montants sont précisés dans la section 2.5.1 du rapport de gestion.

1.1.8.3. Rémunération des mandataires sociaux

Les mandataires sociaux perçoivent une rémunération dont les détails sont présentés dans la section 2.5.1 du rapport de gestion.

En outre, le Conseil de Surveillance du 11 mars 2008, sur recommandation du Comité des Rémunérations en date du même jour, a examiné la situation de chacun des membres du Directoire au regard des dispositions de la loi du 21 août 2007 en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat (dite loi « TEPA »). Il a constaté que, dans la mesure où aucun membre du Directoire ne peut prétendre au versement d'une rémunération ou d'une indemnité quelconque au titre de la cessation de ses fonctions de mandataire social du groupe Devoteam, les dispositions issues de cette loi ne leur étaient pas applicables.

Le Conseil de Surveillance se réfère aux recommandations de l'AFEP-MEDEF depuis 2008. Par ailleurs, le Conseil se réfère aux dispositions présentées dans la mise à jour de juin 2013 du code précisant encore davantage les modalités de rémunération des mandataires sociaux.

Le Conseil de Surveillance considère que ces recommandations s'inscrivent dans la démarche de gouvernement d'entreprise de la société. En conséquence, en application de la loi du 3 juillet 2008 transposant la directive communautaire 2006/46/CE du 14 juin 2006, le Code AFEP-MEDEF ainsi modifié est celui auquel se réfère la société pour l'élaboration du rapport prévu à l'article L. 225-37 [L. 225-68] du Code de commerce à compter de l'exercice 2008.

En 2014, une consultation des actionnaires sur la rémunération individuelle des dirigeants mandataires sociaux a eu lieu lors de l'Assemblée Générale du 20 juin 2014. Le groupe Devoteam a appliqué le principe du « say on pay » présenté dans la mise à jour de juin 2013 des recommandations AFEP-MEDEF.

1.2. Le Directoire

Le rôle du Directoire est défini à l'article 14 des statuts :

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

Le Directoire est composé de deux membres : Stanislas de Bentzmann et Godefroy de Bentzmann.

Ils ont été nommés par le Conseil de Surveillance du 11 avril 2012 pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes 2015. Ils peuvent être révoqués par l'Assemblée Générale sur proposition du Conseil de Surveillance.

La liste des mandats des membres du Directoire figure à la section 2.5.1 du rapport de gestion.

En 2014, le Directoire s'est réuni à quatre reprises et les points significatifs décidés ont été les suivants :

- Arrêté des comptes semestriels et annuels
- Examen du budget et des prévisions d'activités par secteur et par pays
- Opérations de restructurations et de croissance externe

1.3. Tableau récapitulatif de la conformité AFEP/MEDEF

CONFORMITE AU CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES : AFEP/MEDEF; MISE A JOUR DE JUIN 2013

N°	TITRE	PRINCIPE	Conformité 2014	Commentaire 2014	PLAN D'ACTION 2015
1.	1. Le Conseil d'Administration : une instance collégiale	Le Conseil d'Administration (CA) ou de Surveillance (CS) est et une instance collégiale qui représente collectivement l'ensemble des actionnaires et à qui s'impose l'obligation d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise.	Conforme	Point présenté dans le rapport de gestion dans la section "statuts mandataires sociaux et rémunérations".	N/A
2.	2. Le Conseil d'Administration et le marché	Le Conseil d'Administration (CA) ou de Surveillance (CS) est en charge de la communication de l'entreprise avec le marché. Il met en place des procédures fiables d'identification et d'évaluation des engagements et des risques. Il est en charge également de publier les notations de l'entreprise par les agences de notation financières ainsi que les changements intervenus au cours de l'exercice.	Conforme	Le Conseil de Surveillance est en charge de la politique de communication financière de l'entreprise. Il délivre une information non-sélective à tous les opérateurs en incluant les engagements hors bilan et les risques significatifs de l'organisation.	N/A
3.	3. La dissociation des fonctions de président du Conseil d'Administration et de Directeur Général	Le Conseil d'Administration (CA) ou de Surveillance (CS) choisit le mode d'organisation et il communique auprès des actionnaires d'une manière transparente sur la dissociation des fonctions de Président du conseil d'administration et de Directeur Général. En cas de dissociation des deux fonctions la société doit décrire les missions de chacun.	Conforme	Devoteam est une société anonyme avec Conseil de Surveillance, (SA avec organisation dualiste). Les fonctions de président et de directeur général sont dissociées par les statuts. Les fonctions de président du Conseil de Surveillance et les fonctions du directoire sont décrites dans l'article 15 des statuts. Un paragraphe spécifique qui reprend la description des fonctions est présenté dans le rapport du président du CS sur le contrôle interne.	N/A
4.	4. Le Conseil d'Administration et la stratégie	Le Conseil d'Administration (CA) ou de Surveillance (CS) doit examiner et décider les opérations d'importance stratégique (éventuellement après l'étude des projets au sein d'un Comité ad hoc). Les opérations comprennent les investissements importants de croissance organique ou les opérations de restructuration interne.	Conforme	Le Conseil de Surveillance (CS) fait office de Comité stratégique. Il examine et décide des opérations d'importance stratégique, des investissements et des opérations de restructuration interne.	N/A
5.	5. Le Conseil d'Administration et l'Assemblée Générale	Le Conseil d'Administration (CA) ou de Surveillance (CS) représente l'ensemble des actionnaires. Il est l'organe d'administration de l'entreprise. L'assemblée générale est un lieu de décision mais aussi l'occasion d'un dialogue vrai et ouvert avec les actionnaires.	Conforme	Les missions du Conseil de Surveillance sont détaillées dans l'article 15 des statuts.	N/A
6.	6. La composition du Conseil d'Administration : les principes directeurs	Principe de composition du Conseil d'Administration (CA) ou de Surveillance (CS): Chaque administrateur doit se considérer comme le représentant de l'ensemble des actionnaires. La représentation des femmes doit être au moins 20 % dans un délai de trois ans à compter de la mise à jour (2010) et d'au moins 40 % de femmes dans un délai de six ans, à compter de la publication de la	Non conforme	La composition du Conseil de Surveillance est détaillée dans l'article 15 des statuts. Le taux de représentation des femmes est à 12,5% en 2014. Les missions particulières confiées à un administrateur sont précisées dans le règlement intérieur du CS.	Le Conseil de Surveillance proposera une mise en conformité de son organisation en 2015

		présente recommandation ou de l'admission des titres de la société aux négociations sur un marché réglementé si celle-ci lui est postérieure. Les missions confiées à un administrateur référent ou vice-président doivent être décrites dans le règlement intérieur.			
7.	7. La représentation des salariés	Le Code de commerce prévoit la désignation par l'Assemblée Générale des actionnaires d'un ou plusieurs administrateurs parmi les actionnaires salariés dès lors que la participation des salariés du groupe dépasse le seuil de 3 % du capital social.	Conforme	Les salariés ne sont pas actionnaires au niveau du seuil de représentation. Le pourcentage d'actionnariat salarié est de 2,58% au 31/12/2014.	N/A
8.	8. Les actionnaires minoritaires	Il n'est pas souhaitable de multiplier au sein du Conseil d'Administration (CA) ou de Surveillance (CS): des représentants de telle ou telle catégorie d'intérêts spécifiques. Certaines catégories doivent toutefois être représentées: actionnaires minoritaires dans les sociétés contrôlées ou un actionnaire majoritaire ou un groupe d'actionnaires agissant de concert.	Conforme	Devoteam est une société à l'actionnariat contrôlé, dans laquelle un groupe d'actionnaires agissent de concert, le groupe d'actionnaire est représenté au Conseil de Surveillance.	N/A
9.	9. Les administrateurs indépendants	Un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement. Il doit être présent depuis moins de douze ans au sein du Conseil. Actionnaires minoritaires dans les sociétés contrôlées (un actionnaire majoritaire ou un groupe d'actionnaires agissant de concert): - Le CA/CS s'assure de la présence d'1/3 d'administrateurs indépendants. Petits actionnaires dans les sociétés non contrôlées: - Le CA/CS s'assure de la présence de 50% d'administrateurs indépendants	Conforme	En 2014, trois membres sur huit répondent aux six critères d'indépendance préconisés par L'AFEP/MEDEF, portant ainsi à 37,5% le nombre d'administrateurs indépendants au Conseil.de Surveillance.	N/A
10.	10. L'évaluation du Conseil d'Administration	Le Conseil d'Administration (CA) ou de Surveillance (CS) procède à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires qui lui ont donné mandat d'administrer la société, en passant en revue périodiquement sa composition, son organisation et son fonctionnement (ce qui implique une même revue des Comités du Conseil).	Non-conforme	Le Conseil d'Administration remettra en place son auto-évaluation dès l'année 2015.	Mise en conformité en 2015
11.	11. Les séances du Conseil et les réunions des Comités	Modalités de l'organisation, planning, livrables du Conseil d'Administration (CA) ou de Surveillance (CS). Le nombre de séance du CS doit être présenté dans le rapport annuel. La périodicité et la durée des séances doivent permettre un examen et une discussion approfondie des sujets. Un procès-verbal (PV) de séance résume les débats.	Conforme	Les réunions du Conseil de Surveillance ont pour principal objet : • d'approuver les comptes semestriels et annuels ; • d'examiner le budget et les situations trimestrielles ; • d'analyser les prévisions d'activités par secteur et pays ; • d'analyser les investissements, les restructurations et les opérations de croissance externe.	N/A

12.	12. L'accès à l'information des administrateurs	Le président ou le directeur général est tenu de communiquer à chaque administrateur tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission.	Conforme	L'ordre du jour est envoyé au Conseil en général une semaine à l'avance. Les documents analysés lors du Conseil sont envoyés aux administrateurs dans la mesure du possible quelques jours avant la séance. La nature des informations contenues dans ces documents est : <ul style="list-style-type: none"> • les rapports d'activités trimestriels ; • les ratios de gestion du groupe et des principales entités (chiffre d'affaires, résultat d'exploitation...) comparés par rapport au budget et aux périodes précédentes ; • Les points de croissances externes. 	N/A
13.	13. La formation des administrateurs	Chaque administrateur doit donc bénéficier, s'il le juge nécessaire, d'une formation complémentaire sur les spécificités de l'entreprise, ses métiers et son secteur d'activité.	Conforme	Les administrateurs du Comité d'Audit sont compétents dans les domaines comptables et financiers. Par ailleurs, chaque administrateur a acquis des connaissances précises de l'organisation de l'entreprise et de ses activités.	N/A
14.	14. La durée des fonctions des administrateurs	Les membres doivent être élus pour une durée maximale de 4 ans (contre 6 ans en droit français). Le nombre minimum d'action doit être nécessaire pour exercer le mandat d'administrateur doit être précisé dans le règlement intérieur.	Conforme	La durée du mandat d'administrateur est de 4 ans, la composition du Conseil de Surveillance est définie dans l'article 15 des statuts. Le montant minimum d'actions nécessaire est précisé dans le règlement intérieur du CS.	N/A
15.	15. Les Comités du Conseil	Liste des comités souhaités: <ul style="list-style-type: none"> • l'examen des comptes, • le suivi de l'audit interne, • la sélection des commissaires aux comptes, • la politique de rémunération, • les nominations des administrateurs et des dirigeants mandataires sociaux En cas de recours par les Comités aux services de Conseils externes, les Comités doivent veiller l'objectivité du Conseil concerné. Chaque Comité doit être doté d'un règlement précisant ses attributions et ses modalités de fonctionnement. Le secrétariat des Comités est assuré par des personnes désignées par le président du Comité ou en accord avec celui-ci. Il convient d'éviter la présence dans les Comités d'administrateurs croisés : pas d'administrateur siégeant dans un autre Comité d'une société B si l'un des administrateurs siège dans le même Comité la société B.	Conforme	Le Conseil de Surveillance a constitué deux Comités, ils ont la charge du travail préparatoire au Conseil : - Le Comité d'Audit - Le Comité des Rémunérations (qui s'occupe également des nominations) Le règlement intérieur du CS prévoit les modalités de fonctionnement des Comités d'Audit et des Rémunérations. Il n'y a pas eu de recours à des Conseils externes pendant l'exercice.	N/A
16.	16. Le Comité d'Audit	Chaque Conseil doit se doter d'un Comité des comptes dont la mission n'est pas séparable de celle du Conseil d'Administration qui a l'obligation légale d'arrêter les comptes sociaux annuels et d'établir les comptes consolidés annuels. Composition du Comité: - Administrateurs indépendants = au moins 2/3, pas de dirigeant mandataire social, nomination du président revue par le Comité des nominations, Les CAC doivent communiquer leur déclaration d'indépendance chaque année au Comité.	Non conforme	Le Comité n'est constitué que d'un tiers d'administrateurs indépendants. Les missions du Comité d'Audit sont : <ul style="list-style-type: none"> • du processus de l'élaboration de l'information financière ; • de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ; • du contrôle légal des comptes annuels et le cas échéant des comptes consolidés réalisé par 	Le Conseil de Surveillance proposera une mise en conformité de son organisation en 2015

				les commissaires aux comptes ; • de l'indépendance des commissaires aux comptes.	
17.	17. Le Comité de sélection ou des nominations	Le Comité de sélection ou des nominations est en charge de la composition future des instances dirigeantes.	Conforme	Le plan de succession des mandataires sociaux existe et a été spécifiquement formalisé par le Conseil de Surveillance.	N/A
18.	18. Le Comité des Rémunérations	Le Comité des Rémunérations doit permettre de placer le Conseil d'Administration ou de Surveillance dans les meilleures conditions pour déterminer l'ensemble des rémunérations et avantages des dirigeants mandataires sociaux, l'ensemble du Conseil d'Administration ou de Surveillance ayant la responsabilité de la décision.	Conforme	Le Comité des Rémunérations fait également office de Comité de sélection, il est composé de deux administrateurs indépendants.	N/A
19.	19. Le nombre de mandats des dirigeants mandataires sociaux et des administrateurs	L'administrateur doit consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires, Un dirigeant mandataire social ne doit pas exercer plus de deux autres mandats d'administrateur dans des sociétés cotées extérieures à son groupe.	Conforme	La liste des mandats externes des administrateurs est précisée dans le rapport de gestion.	N/A
20.	20. La déontologie de l'administrateur	L'administrateur du CA/CS s'engage à suivre les règles déontologiques de sa fonction et de la charte déontologique de l'entreprise.	Conforme	Le Conseil de Surveillance respecte un règlement intérieur ainsi qu'une charte de déontologie a l'attention des administrateurs.	N/A
21.	21. La rémunération des administrateurs	Le mode de répartition de la rémunération des administrateurs est défini par le CA/CS, et le montant global est défini par l'assemblée générale. Ils font l'objet d'une communication dans le rapport annuel. L'exercice de missions particulières telles que celles de vice-président ou d'administrateur référent peuvent donner lieu à une rémunération exceptionnelle soumise alors au régime des conventions réglementées.	Conforme	La rémunération des administrateurs et le mode de répartition sont détaillés dans le rapport de gestion ainsi que dans le règlement intérieur du Comité.	N/A
22.	22. La cessation du contrat de travail en cas de mandat social	Le mandataire social ne doit pas avoir de contrat de travail avec l'entreprise.	Conforme	Les membres du directoire ne sont pas salariés.	N/A
23.	23. Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux	La détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux relève de la responsabilité des Conseils d'Administration ou de Surveillance et se fonde sur les propositions du Comité des rémunérations. La rémunération des dirigeants mandataires sociaux de l'entreprise doit être mesurée, équilibrée, équitable et renforcer la solidarité et la motivation à l'intérieur de l'entreprise. Elle comporte une partie fixe, une partie variable.	Conforme	Le mode et les montants de la rémunération des membres du directoire sont fixés par le Conseil de Surveillance sous recommandation du Comité des Rémunérations. Le rapport de gestion présente le détail de la rémunération des mandataires sociaux.	N/A

24.	24. L'information sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux et les politiques d'attribution d'options d'actions et d'actions de performance	La loi comporte l'obligation pour les sociétés de faire figurer dans leur rapport de gestion la rémunération totale et les avantages de toute nature versés, durant l'exercice, à chaque mandataire social, ainsi que le montant des rémunérations et des avantages de toute nature que chacun de ces mandataires a reçus durant l'exercice de la part des sociétés du groupe. Consultation des actionnaires sur la rémunération individuelle des dirigeants mandataires sociaux. Cette présentation est suivie d'un vote consultatif des actionnaires. Il est recommandé de présenter au vote des actionnaires une résolution pour le directeur général ou le président du directoire et une résolution pour le ou les directeurs généraux délégués ou les autres membres du directoire.	Conforme	La rémunération des mandataires sociaux est détaillée dans le rapport de gestion 2014. La consultation des actionnaires par une résolution du président du Conseil a été mise en place (Say on pay) lors de l'Assemblée Générale de juin 2014.	N/A
-----	---	---	----------	--	-----

1.4. Tableau de non-conformité AMF

Conformément aux recommandations de l'AMF sur la pratique du principe « appliquer ou expliquer », les points de non-conformité concernant Devoteam sont les suivant :

TITRE	PRINCIPE	Conformité 2014	Commentaire 2014	PLAN D'ACTION 2015
1. Indépendance des administrateurs	La recommandation de l'AMF fixe à 50% le ratio d'Administrateur indépendant à atteindre par les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle.	conforme	Devoteam est une société à l'actionnariat contrôlé, dans laquelle un groupe d'actionnaires agit de concert, L'AFEP-MEDEF fixe à 30% et non 50% le nombre d'administrateur indépendant nécessaire	N/A
2. Comité des Rémunérations et des Nominations.	L'AMF recommande que le Conseil de toute société qui dispose d'un comité unique en charge des rémunérations et des nominations devrait s'abstenir d'y désigner le président en exercice	Non-conforme	Un membre indépendant non président du CS sera désigné comme Président du Comité des Nominations et des Rémunérations	Mise en conformité en 2015

II. LES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIETE

2.1. Objectifs du contrôle interne

Les procédures de contrôle interne en vigueur dans la Société ont pour objectifs :

- De s'assurer de la réalisation et l'optimisation des opérations.
- De vérifier que les informations comptables, financières et de gestion communiquées aux actionnaires et aux tiers (marchés financiers, banques, organes sociaux de Devoteam...) sont fiables et reflètent avec sincérité l'activité et la situation de Devoteam.
- De veiller à ce que les actes de gestion ainsi que les comportements des collaborateurs s'inscrivent dans le cadre défini par les orientations données aux activités de Devoteam par la Direction, par les lois et règlements applicables, et par les valeurs, normes et règles internes à l'entreprise.
- De contribuer à la sauvegarde de ses actifs et à la détection des fraudes.

Néanmoins, le président du Conseil de Surveillance rappelle que le dispositif de contrôle interne mis en place ne saurait constituer une garantie absolue contre les risques identifiés. Dans la même logique, bien qu'étant mise à jour régulièrement, la cartographie des risques ne saurait prémunir le groupe d'un risque non identifié.

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

2.2.1. Le Comité exécutif

Le Comité Exécutif est maintenant composé de huit membres : les deux co-Présidents du Directoire (Chief Executive Officer: CEO), le Directeur Financier du Groupe (Chief Financial Officer: CFO), Le Directeur des Opérations (Chief Operating Officer: COO) et les quatre « Executive Vice-Président » (EVP) des régions Devoteam. Le Comité Exécutif établit les procédures de contrôle interne, définissant les règles applicables à l'ensemble du Groupe et délimitant les pouvoirs.

Ces instructions sont communiquées aux filiales afin d'être intégrées dans des procédures locales plus détaillées.

Le Comité Exécutif rend compte au Comité d'Audit et au Conseil de surveillance des caractéristiques essentielles du dispositif du contrôle interne ainsi que de son efficacité.

2.2.2. La Direction Financière du Groupe

Le Directeur Financier du Groupe assiste le Directoire dans les domaines comptable et financier.

Le Directeur Financier du groupe supervise une équipe restreinte au niveau du siège. Cette équipe intègre les fonctions de contrôle de gestion et de reporting, ainsi que la consolidation et l'audit interne :

- La direction comptable groupe qui a la responsabilité de l'établissement des comptes consolidés, de la définition des principes comptables applicables au sein du groupe et de leur correcte application, de la conformité des principes comptables du groupe avec les normes IFRS, de la veille technique comptable et de la gestion de la trésorerie au niveau du groupe.
- Le contrôle de gestion, qui a pour principale responsabilité de consolider le reporting de gestion du groupe et d'en assurer la conformité avec les états financiers légaux. Il anime entre autres le processus de clôture en liaison avec la direction comptable groupe et a la responsabilité du bon fonctionnement du processus budgétaire.
- L'audit interne a pour mission de porter des appréciations et recommandations sur le dispositif du contrôle interne au sein du groupe. Même s'il est rattaché hiérarchiquement au Directeur Financier du Groupe, il rend compte de ses missions au Directoire et au Comité d'Audit.

En ce qui concerne la relation entre le Directeur Financier du Groupe et les directeurs financiers des régions et des filiales, le Groupe a toujours privilégié et favorisé une relation de subordination, afin de maintenir un certain degré d'indépendance des directeurs financiers par rapport à la direction générale de ces filiales.

Ainsi, le Directeur Financier du Groupe supervise hiérarchiquement l'ensemble des directeurs financiers des régions et des filiales. Il a notamment la responsabilité de s'assurer que l'adéquation des ressources en termes d'outils et d'hommes sur les métiers de la finance est suffisante par rapport aux besoins et à l'évolution du groupe.

2.2.3. Les entités opérationnelles

Chaque entité opérationnelle est pilotée par un Directeur Général (ou country manager pour les filiales étrangères) et les entités opérationnelles sont regroupées dans un nombre limité de régions, chacune dirigée par un « Executive Vice-Président » (EVP) avec des responsabilités claires. Ils sont notamment chargés de mettre en œuvre les décisions et la stratégie définies par le Comité exécutif du groupe ainsi que l'organisation du contrôle interne dans leurs organisations.

En 2014, l'organisation opérationnelle a été légèrement ajustée dans la continuité du projet de transformation porté par le plan stratégique Eagle.

Quatre régions sont rattachées aux EVP :

- **Central Europe** : Allemagne, Pologne, République Tchèque, Autriche et Suisse.
- **Mediterranean** : France, Maroc et Tunisie.
- **Middle East** : Emirats Arabes Unis, Arabie Saoudite, Jordanie et Turquie.
- **Northern Europe** : Royaume-Uni, Norvège, Suède (cession en cours d'année), Danemark.
- « **Single countries** »

L'Espagne, l'Italie (cédée en cours d'année), et les Pays-Bas ne sont rattachés à aucune région (single countries) ; ils sont rattachés aux co-Présidents.

La Belgique et le Luxembourg sont managés par un seul Country Manager directement rattaché au COO.

Les entités fonctionnant de façon indépendante (Ventures and others corporate), ou en "capital risque" sont gérées séparément, sur la base d'indicateurs financiers et font l'objet d'un suivi spécifique, notamment par le Directeur Financier groupe membre du comité Exécutif.

Tous les EVP des régions et les directeurs généraux des filiales non intégrées dans une région reportent hiérarchiquement et directement à un membre du Directoire. Leurs objectifs sont fixés annuellement et suivis mensuellement dans leurs réalisations.

Chaque entité opérationnelle selon sa taille peut être structurée en plusieurs business units, afin d'en faciliter le pilotage.

2.2.4. Les Directions fonctionnelles groupe

La Direction des Ressources Humaines du groupe a notamment pour responsabilité :

- De coordonner les actions menées par les responsables RH des régions et filiales conformément aux objectifs stratégiques fixés par le comité Exécutif ;
- D'établir et de mettre à jour la cartographie des hauts potentiels au sein du Groupe ;
- D'initier les recrutements des hauts profils dans le Groupe ;
- D'assurer le suivi des rémunérations de l'équipe Corporate, des EVP ainsi que des country managers.

Le Directoire avec le support de la direction financière du Groupe a pour responsabilité supplémentaire d'étudier toute opportunité de croissance externe et assure aussi la communication financière.

Le secrétaire général du groupe est responsable du suivi juridique du Groupe, des assurances et des services généraux (dont gestion des sites immobiliers). Il assume dans ces domaines une responsabilité importante dans l'évaluation des risques et des solutions à mettre en place.

2.2.5. Les Directions fonctionnelles dans les entités

En fonction de sa taille, chaque région et/ou entité opérationnelle a des directions fonctionnelles transverses appelées fonctions de support. On dénombre en général plusieurs fonctions de support qui sont également des acteurs importants du contrôle interne :

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

2.3. Descriptif synthétique des procédures de contrôle interne

2.3.1. L'environnement de contrôle interne

Il repose sur trois éléments constitutifs de la culture d'entreprise et de ses pratiques.

2.3.1.1. Une éthique partagée par tous

Le groupe a mis en place une charte de valeurs qui doit inspirer le comportement de tous les salariés au sein du groupe et vis-à-vis des tiers.

2.3.1.2. Une organisation claire

L'organisation du groupe Devoteam est d'une manière générale décentralisée pour les entités opérationnelles, et tend à être centralisée pour les entités dites de support ou fonctionnelles lorsque cela est possible.

Le pilotage et le contrôle de l'ensemble sont effectués par l'équipe Corporate du groupe à savoir principalement le Comité exécutif, la direction des opérations et la direction financière du groupe.

2.3.1.3. Une stratégie connue et partagée par tous les managers

Le groupe Devoteam anime de manière formelle la mise en œuvre de la stratégie du groupe :

- Chaque mois, le Comité Exécutif précédemment décrit se réunit pour fixer les objectifs, clarifier les axes stratégiques de développement et redéfinir les contours en fonction de la conjoncture.
- Tous les trois mois, le Comité Exécutif étendu réunissant les membres du Comité Exécutif et les country managers des filiales hors régions Devoteam se réunit afin d'articuler les décisions du Comité Exécutif dans les différentes entités opérationnelles et de piloter l'organisation.
- En 2014, Devoteam a continué à capitaliser sur le déploiement de son projet de transformation – Eagle –. Pour rappel le programme Eagle lancé en 2011 vise à établir une stratégie à l'horizon cinq ans, ainsi qu'un parcours de transformation sur trois ans.

2.3.2. Cartographie des risques

Afin de consolider son environnement de gestion des risques et du contrôle interne, Devoteam effectue le déploiement du projet ICARE (logiciel RVR) sur l'ensemble des entités du groupe. RVR est un logiciel de gestion des risques, de monitoring du contrôle interne et de planification d'audit. La société RVR qui édite le logiciel a été acquise par le groupe en 2011 et elle est intégrée au groupe Devoteam.

Le groupe rationalise la gestion des risques dans cet outil afin d'améliorer le processus de cartographie et d'analyse des risques clefs.

Le projet ICARE est présenté en troisième partie de ce rapport.

2.3.3. Risques majeurs et activités de contrôle

L'Autorité des marchés financiers (AMF) a défini un cadre de référence du contrôle interne qu'il est recommandé aux sociétés françaises soumises aux obligations prévues par la Loi dite de sécurité financière (LSF) d'utiliser et de faire appliquer dans leurs filiales. Le groupe Devoteam se réfère au cadre de référence des valeurs moyennes et petites (VAMPS).

Les risques auxquels est exposé le groupe sont présentés en détail à la section 2.5.2 du rapport de gestion. Les risques majeurs identifiés sont repris ci-dessous avec les activités de contrôle et les processus correspondants.

2.3.3.1. Risques financiers et dispositif du contrôle interne relatif à l'élaboration de l'information financière et comptable

Risques majeurs :

Risques sur la fiabilité de l'information financière apportant une lecture erronée aux tiers de la situation et des résultats de l'entreprise.

Activités de contrôle :

- **L'organisation comptable et financière**

Chaque entité/région opérationnelle possède sa direction financière qui procède aux enregistrements des données financières et au contrôle des opérations.

La direction financière du groupe a établi des procédures de reporting permanentes permettant de suivre et de piloter l'activité de chaque entité.

- **Les processus financiers au sein du groupe Devoteam**

- *Le processus de planification stratégique*

Il est du ressort du Comité Exécutif de conduire la réflexion sur la stratégie du groupe et d'en référer au Conseil de Surveillance qui fait office de Comité Stratégique.

Le Comité Exécutif se réunit une fois par mois afin de définir et suivre les nouveaux axes stratégiques de développement du Groupe en relation avec l'équipe stratégie du groupe organisée autour du projet Eagle.

D'un point de vue financier, le plan stratégique se concrétise par un compte de résultat prévisionnel, généralement à un horizon de 3 ans, fixant le plan de croissance du groupe.

- *Un processus de « business plan » (BP) sur les principales entités*

Un processus de BP a été créé en 2012 en relation avec le plan stratégique Eagle, le processus a été pérennisé en 2013 et consolidé en 2014 avec des Business plan biannuels par entité opérationnelle (Eagle scope).

- *Le processus budgétaire*

Un budget est établi tous les ans par chaque entité opérationnelle ainsi que par les entités de support.

Les principaux indicateurs font l'objet d'analyses de comparaison par la direction financière du groupe soit par rapport aux exercices précédents soit par rapport à des unités similaires.

- *Le processus de reporting mensuel*

Chaque mois, toutes les entités opérationnelles établissent un reporting qui est consolidé par la direction financière du groupe.

Les résultats sont analysés et les principaux indicateurs évalués par rapport au budget ainsi que par rapport à l'exercice précédent :

- Le chiffre d'affaires de l'entité
- La marge brute
- Le résultat opérationnel
- Le bilan
- L'évolution des effectifs
- Le taux d'utilisation des ressources
- L'évolution des prix de vente et du taux de marge
- La situation de l'encours client et notamment des factures à établir
- La trésorerie et le BFR
- L'activité commerciale et notamment le portefeuille de commandes ainsi que les opportunités d'affaires

Il est systématiquement demandé aux entités opérationnelles d'établir un « rolling forecast » sur le chiffre d'affaires, le résultat opérationnel, le bilan et la trésorerie afin d'anticiper tout risque de dérive.

Chaque variation anormale sur ces indicateurs fait l'objet d'investigations de la part de la Direction Financière du Groupe.

- *Le processus de reporting hebdomadaire*

Le taux d'utilisation des ressources des entités opérationnelles est suivi de manière hebdomadaire.

Ce dispositif de contrôle donne une bonne tendance sur l'activité commerciale des unités opérationnelles, et permet d'apprécier entre autre le risque de retournement de conjoncture.

- *Le processus de consolidation des comptes*

Il est effectué tous les trimestres. Les instructions, les éléments à fournir et le déroulement des tâches sont systématiquement envoyés avant chaque clôture trimestrielle.

Le groupe insiste particulièrement sur les échéances, notamment pour les clôtures auditées par les commissaires aux comptes (clôture semestrielle et annuelle), et s'assure que les comptes financiers remontés et prévus dans le scope d'audit ont bien été audités.

Chaque entité juridique effectue une clôture comptable et reporte à la direction financière du groupe un compte d'exploitation et un bilan dans le cadre de la consolidation du groupe.

Un rapprochement systématique est effectué entre le reporting mensuel et les comptes statutaires remontés par chaque entité. Tout écart fait l'objet d'investigations par la cellule reporting ou bien le département consolidation du groupe.

Les retraitements comptables, notamment ceux liés aux différences de traitement en fonction des normes comptables locales font l'objet d'une supervision par le département consolidation du groupe.

- *Le processus de contrôle des comptes sociaux des filiales*

Les comptes sociaux définitifs des filiales une fois arrêtés et audités, le cas échéant par les auditeurs locaux, sont envoyés à la Direction Financière du Groupe pour être stockés. Ils sont rapprochés des comptes qui ont servis à établir les comptes consolidés, tout écart devant être justifié.

• **Les systèmes d'information comptables et financiers**

- *Les systèmes d'information comptables et financiers locaux*

Chaque pays dispose de son propre outil d'information comptable et financier. Néanmoins le groupe s'assure que ces outils répondent aux standards de la profession afin de pouvoir établir à la fois les comptes statutaires (selon les normes locales) et le reporting (selon les normes du groupe).

En France, la comptabilité, ainsi que le suivi financier des projets sont effectués dans l'application *Oracle e-business suite*. Les données financières sont stockées sur les serveurs d'Oracle en Ecosse. Dans ses filiales étrangères, le groupe a choisi de standardiser son système d'information. Ainsi, depuis 2009, plusieurs filiales ont migré leur comptabilité et leur suivi financier de projet dans l'ERP Maconomy et le processus de déploiement continue pour les autres filiales.

- *Le système de reporting*

La consolidation des états financiers statutaires est effectuée dans l'outil Magnitude, édité par Sap, leader sur le marché des outils de reporting. Le département consolidation du groupe vérifie la cohérence des informations saisies ainsi que leur conformité par rapport aux principes du manuel comptable groupe.

Le reporting de gestion est également effectué dans le même outil (depuis 2009) permettant une consolidation rapide et donc un contrôle plus efficient.

• **Le référentiel comptable du groupe**

Un manuel des principes comptables décrit les règles applicables au sein du groupe.

Chaque entité peut avoir un plan de comptes et un référentiel comptable spécifique en fonction des particularités et obligations locales. Cependant, lorsque cela est possible, le groupe demande d'adopter le plan de comptes du groupe afin d'avoir une homogénéité.

Les changements de méthodes comptables ainsi que les options de clôture spécifiques font l'objet d'une validation par la Direction Générale (Directeur financier Groupe par délégation des membres du Directoire) et les commissaires aux comptes (pour ce qui concerne les rapports financiers annuels et semestriels).

• **La communication financière**

La communication financière du groupe est sous la responsabilité des deux co-Présidents (co-CEO) après avoir été produite par la direction financière du groupe.

Chaque année, le calendrier des échéances est communiqué à la direction financière du groupe qui doit s'assurer du respect du calendrier.

Les documents à destination des tiers font l'objet d'un processus de validation et de relecture par la direction générale et/ou plusieurs membres de la direction financière du groupe. Les rapports financiers annuels et semestriels sont revus par les commissaires aux comptes et présentés au Conseil de Surveillance avant toute publication à des tiers.

2.3.3.2. Risques liés à la croissance et dispositif du contrôle interne relatif au pilotage des entités opérationnelles

Risques majeurs :

Risques liés aux acquisitions, la taille et l'expansion à l'international.

Activités de contrôle :

Compte tenu de l'accroissement du nombre d'entités opérationnelles, le groupe a mis en place un processus de suivi des entités à plusieurs niveaux :

• **Les business review mensuelles**

Toutes les entités opérationnelles font l'objet d'un suivi mensuel des résultats et de l'activité. Les indicateurs majeurs sont analysés et commentés par les EVP et les Country Managers des entités concernées.

Un compte rendu de la réunion est établi et sert de fil conducteur pour les business review suivantes, notamment dans le suivi des plans d'action.

Une synthèse de ces comptes rendus est présentée au Comité Exécutif.

• **Les visites pays**

En fonction notamment de leurs résultats mais aussi du degré de maturité du management local, les filiales font l'objet d'une visite d'un membre du Comité Exécutif à un rythme mensuel ou trimestriel.

En parallèle, sur l'initiative du Directeur Financier, des interventions sont réalisées dans les filiales, afin de s'assurer de la correcte application des procédures du groupe (principes de reporting, conformité avec les normes comptables groupe). Les contrôles portent notamment sur le rapprochement des états avec les éléments qui sont transmis au siège ou la revue des postes de bilan.

• **L'audit interne**

Même si le département audit interne n'est pas directement impliqué dans le pilotage et le suivi des entités opérationnelles, le caractère formel de ses visites dans les filiales définies par le plan d'audit, permet au Comité Exécutif d'accroître le suivi de celles-ci.

2.3.3.3. Risques juridiques et opérationnels et dispositif du Contrôle interne relatif au suivi des affaires (projets).

Risques majeurs :

- Risque Juridique : Risques liés aux actions en responsabilité
- Risque juridique : Risques liés à la nature des contrats engagés avec les clients
- Risque juridique : Risques liés aux contrats au forfait

- Risque juridique : Risques liés aux contrats d'infogérance
- Risque juridique : Risques liés au prêt de main d'œuvre illicite
- Risque Opérationnel : Risques liés à la durée des projets clients
- Risque Opérationnel : Risques liés à l'occupation des consultants
- Risque Opérationnel : Risques liés aux pressions tarifaires
- Risque Opérationnel : Risques de dépendance clientèle
- Risque Opérationnel : Risques fournisseurs et sous-traitants

Activités de contrôle :

La commercialisation et la production de projets informatiques représentent le cœur de métier de Devoteam. C'est à travers ces processus que sont concentrés les risques les plus importants.

Néanmoins, le degré de risque varie en fonction de la nature contractuelle des projets vendus, allant de faible pour les projets de prestation d'assistance technique, modéré pour les projets au forfait à degré de risque élevé pour les projets d'infogérance.

Les entités opérationnelles sont responsables, dans leur périmètre respectif d'intervention, de la gestion des risques inhérents et du contrôle de leurs opérations.

A ce titre, la maîtrise des opérations relatives à la conduite des projets informatiques confiés par les clients relève de leur ressort.

- **Le processus de contrôle des opportunités et propositions commerciales**

Chaque entité opérationnelle doit répertorier les opportunités commerciales qui sont générées par la force commerciale. Le volume en nombre et en valeur de ces opportunités est un indicateur qui est analysé tous les mois par la direction générale de chaque unité opérationnelle et par le Comité exécutif du groupe.

Chaque unité opérationnelle doit mettre en place également le processus de contrôle adéquat pour notamment apprécier le risque lié aux contrats signés : contrôle du scope du projet, des conditions de réalisation, de la rentabilité espérée ainsi que des conditions de facturation et de paiement du projet.

En fonction du type de projet, un processus de validation est mis en place permettant à chaque couche hiérarchique au sein de l'organisation d'approuver ou non l'opportunité selon des critères définis au préalable (critères financiers, techniques, de ressources...). Ainsi, il existe un processus de validation des réponses et des propositions commerciales qui sont envoyées aux clients.

Chaque entité opérationnelle peut choisir le meilleur dispositif de contrôle et le nombre d'approbateurs adéquat. Néanmoins, le groupe recommande d'avoir systématiquement un visa du directeur financier local.

- **Le processus de contrôle des projets en cours de production**

- *Le contrôle de l'avancement de l'exécution des projets*

Chaque projet a un responsable nommé qui est chargé de suivre l'évolution et la bonne exécution du projet. Pour les projets au forfait, un chef de projet est systématiquement nommé et rend compte de l'avancement du projet et de sa livraison au client ainsi qu'à son responsable hiérarchique. Pour les projets en régie, un ingénieur commercial est généralement en charge du suivi de la prestation réalisée par le consultant.

- *Le contrôle de la qualité des projets*

Chaque entité opérationnelle a un processus de suivi de la qualité des projets, qui consiste souvent à l'envoi d'un questionnaire sur une sélection de clients afin de mesurer la satisfaction des prestations délivrées. Ce processus est généralement du ressort du responsable de chaque entité.

- *Le contrôle financier des projets*

Chaque entité opérationnelle dispose d'un directeur financier, et lorsque la taille le justifie d'un ou plusieurs contrôleurs de gestion dont la responsabilité est de contrôler le suivi financier de chaque projet.

Les principaux contrôles portent sur les projets au forfait. Le contrôleur de gestion effectue le suivi des coûts imputés (principalement le temps des consultants) par rapport au budget initial. Par la suite, il compare ce ratio avec l'avancement technique du projet et le reste à faire pour achever le projet fourni par le chef de projet.

L'avancement de la facturation est également un indicateur suivi, notamment le niveau d'encours de facturation ainsi que la raison de l'encours.

- *Le contrôle des aspects contractuels du projet*

D'une manière générale, chaque responsable de business unit valide les contrats clients ainsi que les bons de commandes qui sont reçus ou qui sont en attente de réception.

Pour les projets nécessitant la rédaction de contrats complexes, le service juridique donne son opinion et émet des recommandations quant aux engagements du Groupe vis-à-vis des clients ou des tiers.

2.3.3.4. Risques liés à la perte de compétences et dispositif du contrôle interne relatif au suivi des ressources humaines et à la politique de rémunération.

Risques majeurs :

- Risques Opérationnels : Risques liés à l'attrition des consultants
- Risques Opérationnels : Risques liés à l'occupation des consultants
- Risques liés au départ de personnes clefs

Activités de contrôle :

- **Procédure d'identification et de gestion des hauts potentiels**

Face au risque lié au départ de personnes clefs, le groupe a mis en place un dispositif permettant d'identifier les fonctions clefs de l'entreprise et les plans de succession associés. Sont principalement concernées par ce dispositif, les fonctions de country manager et celles de directeur de business unit. Ainsi, le groupe dispose d'une base de données de salariés identifiés comme hauts potentiels.

- **Procédure d'entretiens annuels et de suivi des carrières des collaborateurs**

Le groupe a mis en place un processus d'entretiens annuels pour chaque collaborateur permettant de suivre l'évolution des salariés. L'EVP ou country manager de chaque entité est responsable de la conduite exhaustive des entretiens au sein de son organisation. La direction des ressources humaines veille au respect de la procédure.

- **Procédures liées aux rémunérations des salariés**

- *Le contrôle de la masse salariale*

Le processus budgétaire annuel permet de valider par le Comité exécutif sur proposition des EVP, l'enveloppe annuelle d'augmentation de la masse salariale pour l'année à venir. Une fois l'enveloppe validée, chaque entité a la responsabilité de la décliner au sein de son organisation. Le processus de reporting permet de contrôler la correcte application des engagements budgétaires pris par les unités opérationnelles.

- *L'attribution d'éléments de rémunérations*

L'entretien annuel permet de matérialiser l'attribution des éléments de rémunérations au niveau de chaque salarié. Lorsque la taille des unités le justifie, des Comités de salaires réunissant les managers et les RH statuent sur la rémunération à attribuer pour chaque collaborateur. Sinon la responsabilité relève directement de l'EVP ou du country manager.

Il est de la responsabilité de l'EVP ou du country manager de s'assurer que la somme des éléments de rémunération attribués à chaque collaborateur correspond à l'enveloppe budgétaire.

- *Les instructions de paye*

Les instructions de paye pour la rémunération des country manager sont du ressort du Comité exécutif qui fixe les objectifs et mesure les résultats.

D'une manière générale, pour les autres collaborateurs qui sont sous la responsabilité des EVP ou country managers, les instructions de paye sont effectuées par les EVP ou country manager.

Dans les unités opérationnelles de grande taille, un processus de délégation est mis en place ; ainsi une liste restreinte de personnes pouvant établir des instructions de paye est établie par la direction des ressources humaines permettant de limiter le nombre d'intervenants dans le processus. Cette liste comporte à ce jour tous les managers de business unit.

Ainsi toute instruction de paye d'une personne ne figurant pas sur la liste se voit rejetée par le gestionnaire de paye.

- *Le traitement de la paye*

La paye des collaborateurs est traitée de manière mensuelle et permet son enregistrement en comptabilité.

Plusieurs dispositifs de contrôles sont mis en place afin de détecter les erreurs et fraudes éventuelles (rapprochement des congés posés avec les comptes rendus d'activité des collaborateurs par les gestionnaires de paye, cadrage des effectifs de paye par les gestionnaires de paye, cadrage et rapprochement de la masse salariale d'un mois sur l'autre par la comptabilité, cadrage des charges sociales par la comptabilité, contrôle budgétaire de la masse salariale par le contrôle de gestion...).

2.3.3.5. Risques liés aux engagements et à la fraude et dispositif du contrôle interne relatif aux achats

Risques majeurs : Risques liés aux engagements de dépenses et à la fraude comptable.

Activités de contrôle :

- **Procédures d'engagement des dépenses**

Un processus de délégation et d'approbation a été mis en place au sein du groupe qui définit :

- les seuils d'approbation des engagements de dépenses en fonction des montants et de la nature des achats.
- les acteurs du processus de validation.

Parmi les acteurs, le Directeur Financier ou par délégation le contrôleur de gestion valide systématiquement toutes les commandes d'achats qui sont effectuées.

En fonction des montants et / ou de la nature de l'achat, la chaîne de validation peut remonter jusqu'aux co-Présidents du Groupe.

- **Procédures d'enregistrement des factures et de leur mise en paiement**

Chaque facture fournisseur reçue doit être rapprochée d'une commande pour pouvoir être saisie en comptabilité. La mise en paiement est effectuée après validation de la facture par celui qui a engagé la dépense.

2.3.3.6. Risques liés au non-respect des règles et usages et dispositif du contrôle interne en matière d'information et communication

Risques majeurs :

Les risques liés au non-respect des règles et usages dans le groupe par les employés.

Activités de contrôle :

Le dispositif de contrôle interne du groupe Devoteam repose d'une manière générale sur un mode de communication et d'information directe entre et par les acteurs du contrôle interne.

L'objectif est de diffuser une information la plus complète possible et à la personne la plus adéquate.

Dans la pratique et étant donné qu'une grande partie des salariés n'est pas basée au sein des locaux de Devoteam mais chez les clients, Devoteam privilégie et favorise les moments de rencontre avec ses salariés pour diffuser l'information en lieu et place d'une abondante diffusion de note de services dont l'efficacité n'est pas démontrée. Néanmoins Devoteam dispose de plusieurs outils de communication qui viennent compléter le dispositif (intranet, Newsletter, notes de service).

III. PILOTAGE ET SURVEILLANCE DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE DU GROUPE ET DES RISQUES

3.1. Rapport sur l'activité de l'audit interne en 2014

3.1.1. L'audit interne du Groupe

L'audit interne du groupe Devoteam est un organe de contrôle chargé de l'identification et de la maîtrise des risques. Il permet d'évaluer le dispositif de contrôle interne du groupe.

Son scope de travail regroupe les activités d'audit interne, la gestion des risques, le pilotage des activités de contrôle interne, de la mise en place de règles et de procédures permettant de couvrir les principaux risques.

Il est indépendant des opérations et des différentes régions et entités. Il reporte hiérarchiquement au Directeur Financier du groupe Devoteam, mais également au Comité d'Audit du Conseil de Surveillance.

3.1.2. Activité 2014

L'audit interne a rendu compte au Comité d'Audit lors de deux séances en 2014 des missions réalisées, des forces et faiblesses des points de contrôle interne des processus analysés, et a porté des recommandations en vue de renforcer les dispositifs déjà mis en place. L'audit interne a entre autres effectué 21 missions d'audit dans plus de 19 entités juridiques du groupe en France et dans les filiales étrangères.

En 2014, l'audit interne a également renforcé les procédures de contrôle aux acquisitions/cessions par la réalisation d'audit systématiques et la participation aux principaux projets d'investissements de croissance externes et de désinvestissement.

Détection de fraude chez Exaprobe ECS :

Exaprobe-ECS (Société par Actions Simplifiée) est une filiale française de Devoteam spécialisée dans la conception et la réalisation de systèmes de sûreté et d'installations électriques. Suite aux travaux réalisés lors de l'audit interne de septembre 2014 un schéma de fraude a été mis à jour. Un mécanisme complexe de fausses factures et de surfacturation impliquait le management de la filiale, l'acheteur d'un des principaux clients, ainsi que plusieurs sous-traitants directs et indirects de la société Exaprobe ECS. Les procédures de révocation et licenciement ont immédiatement été mises en œuvre ainsi qu'une action pénale. La direction du Groupe a pris la décision de renforcer ses organes d'audit et de contrôle interne et son activité de contrôle permanent des opérations.

3.2. Plan d'audit 2015

Le plan d'audit est révisé annuellement et validé par le Comité d'Audit. Il précise les objectifs et les focus en matière d'audit et de contrôle interne pour le groupe.

En 2015, La direction du Groupe a pris la décision de renforcer ses équipes d'audit et de contrôle interne et son activité de contrôle permanent des opérations.

Les points de focus Audit en 2015 seront:

- Plusieurs revues de filiales majeures sur des processus clefs
- Audits multiprocessus et finance de filiales de petites et de moyennes taille
- Audits financiers en accord avec l'auditeur légal.
- Cartographies des risques sur plusieurs entités.

Les points de focus contrôle interne principaux en 2015 seront:

- La création d'un manuel de contrôle interne reprenant les principales guidance du groupe
- Le monitoring des activités de contrôle

Le développement des activités de l'audit interne est un axe fort dans la politique de gestion des risques de l'entreprise.

3.2.1. L'approche par les risques des activités d'audit et du contrôle interne

Le plan d'audit annuel est élaboré par le service d'audit et contrôle interne en fonction des risques majeurs identifiés dans le groupe.

Les procédures de contrôle interne du groupe se renforcent avec la réalisation pour l'ensemble des processus d'un manuel de contrôle interne. Par ailleurs, le Groupe a complété et renforcé son dispositif de contrôle interne grâce à l'implémentation de la méthodologie COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) Cette approche est reprise dans les programmes de travail des différents audits effectués.

Les principaux risques opérationnels et financiers seront rattachés clairement à une activité de contrôle dans le processus de monitoring qui sera réalisé à partir de 2015.

3.2.2. Principe de rotation du scope de l'audit interne

Toutes les entités, filiales et activités du groupe font l'objet de missions d'audit interne, avec un principe de rotation multi-annuel.

Ce principe permet au groupe d'avoir des remontés précises et des analyses des différentes activités pour l'ensemble du groupe. Aucune filiale opérationnelle ne fait exception aux revues réalisées. La matrice de rotation des audits internes est présentée lors du Comité d'Audit.

3.2.3. La cartographie des risques : projet ICARE

Le projet ICARE ou « Internal Control And Risk Enterprise » repose sur l'utilisation du logiciel de gestion des risques RVR par les différents acteurs du business et par l'équipe audit lors de réalisation des cartographies des risques entités. Il s'organise par une approche double « groupe-entité » et « entité-groupe » permettant une analyse du dispositif de contrôle interne répondant à des risques groupes et locaux. Le programme d'analyse des risques sera relancé sur plusieurs entités en 2015,

Le plan d'audit est formulé avec une approche par les risques définis par pays, entités, business units et selon un découpage précis des processus de l'entreprise.

6.2 Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil de Surveillance de la société Devoteam SA

Exercice clos le 31 décembre 2014

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Devoteam S.A. et en application des dispositions de l'article L.225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L.225-68 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil de surveillance un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L.225-68 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L.225-68 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

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

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

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

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil de surveillance, établi en application des dispositions de l'article L.225-68 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil de surveillance comporte les autres informations requises à l'article L.225-68 du Code de commerce.

Les commissaires aux comptes,

Paris La Défense, le 30 avril 2015

Paris, le 30 avril 2015

KPMG Audit IS

Grant Thornton
Membre français de Grant Thornton International

Grégoire Menou
Associé

Vincent Papazian
Associé

6.3 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Exercice clos le 31 décembre 2014

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

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

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

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

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

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale en application des dispositions de l'article L. 225-86 du Code de commerce

Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

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

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

Contrat de prestations de services avec la société Bon Conseil

- **Personne concernée :**
Monsieur Michel Bon, Président du Conseil de surveillance de Devoteam S.A.
- **Nature et objet :**
Votre société confie à Monsieur Michel Bon par l'intermédiaire de sa société « BON CONSEIL » des études spécifiques sur les projets d'acquisition du groupe, une veille technologique et un appui opérationnel dans le domaine des Telecoms.
- **Modalités :**
Le taux journalier d'intervention est fixé à 2.000 € HT. Le montant facturé au titre de l'exercice 2014 s'est élevé à 32.000 € HT.

Cette convention a été résiliée en date du 31 mai 2014.

Contrat de prestations de services avec la société de droit marocain Accytime

- Personnes concernées :
Messieurs Godefroy de Bentzmann et Stanislas de Bentzmann, membres du Directoire de Devoteam S.A. et actionnaires majoritaires de la société Accytime.
- Nature et objet :
Votre société confie à la société Accytime un certain nombre de fonctions administratives (administration des ventes, gestion des notes de frais, gestion de la base de données RH, gestion de la flotte GSM).
- Modalités
Au titre de l'exercice 2014, la société Accytime a facturé à votre société un montant total de 763.070 €. Le taux journalier d'intervention reste dans la limite de 130 € autorisée par le Conseil de surveillance.

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

Nous avons par ailleurs été informés, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée Générale du 20 juin 2014 sur rapport spécial des Commissaires aux comptes du 30 avril 2014, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Autorisation du transfert des comptes courants actifs et passifs enregistrés dans les comptes de Devoteam S.A. sur ses filiales vers la société de droit luxembourgeois Devoteam Holding Sarl

- Personnes concernées :
Messieurs Godefroy de Bentzmann et Stanislas de Bentzmann, membres du Directoire de Devoteam S.A. et co-gérants de la société de droit luxembourgeois Devoteam Holding Sarl.
- Nature et objet :
Dans le cadre de la création d'une centrale de trésorerie au niveau du groupe Devoteam, il est envisagé que votre société transfère les comptes courants enregistrés dans ses comptes au nom de ses filiales vers sa filiale luxembourgeoise Devoteam Holding Sarl.
- Modalités :
Le transfert doit s'effectuer après acceptation des filiales concernées et sur la base d'une valeur de marché déterminée par un expert.

Cette convention n'a pas produit d'effet sur l'exercice 2014.

Les commissaires aux comptes,

Paris La Défense, le 30 avril 2015

KPMG Audit IS

Paris, le 30 avril 2015

Grant Thornton
Membre français de Grant Thornton International