



Rapport financier annuel 2016



Le présent rapport financier annuel a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) le 28 avril 2017 conformément à l'article L 451-1-2 du code monétaire et financier.

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

SOMMAIRE

1 RESPONSABLE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL ET DU CONTRÔLE DES COMPTES	3
1.1 RESPONSABLE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL	3
1.2 DECLARATION DE LA PERSONNE RESPONSABLE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL	3
1.3 RESPONSABLE DU CONTROLE DES COMPTES	3
1.4 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	3
1.5 EVENEMENTS RECENTS	3
2 RAPPORT DU DIRECTOIRE SUR L'ACTIVITE ET LA GESTION DU GROUPE	4
2.1 ACTIVITE DE LA SOCIETE DEVOTEAM SA ET DE SES FILIALES AU COURS DE L'EXERCICE	4
2.2 PRESENTATION DES COMPTES SOCIAUX ET AFFECTATION DU RESULTAT	8
2.3 FILIALES ET PARTICIPATIONS	9
2.4 INFORMATIONS CONCERNANT LE CAPITAL	11
2.5 AUTRES INFORMATIONS	13
3 COMPTES CONSOLIDES GROUPE DEVOTEAM	22
3.1 ETAT DE LA SITUATION FINANCIERE CONSOLIDEE	22
3.2 COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE	23
3.3 ETAT DU RESULTAT GLOBAL CONSOLIDE	24
3.4 TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDES	25
3.5 ETAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDES	26
3.6 NOTES AUX ETATS FINANCIERS CONSOLIDES	28
3.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDES	84
4 COMPTES SOCIAUX DEVOTEAM SA	86
4.1 BILAN DEVOTEAM S.A.	86
4.2 COMPTE DE RESULTAT DEVOTEAM S.A.	87
4.3 NOTES AUX ETATS FINANCIERS DE DEVOTEAM SA	88
4.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	105
5 RAPPORT DE RESPONSABILITE D'ENTREPRISE	107
5.1 INFORMATIONS RELATIVES A LA PERFORMANCE SOCIALE, SOCIETALE ET ENVIRONNEMENTALE CONFORMEMENT A LA LOI GRENELLE II (ART. 225)	107
5.2 INTRODUCTION	107
5.3 LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE	108
5.4 LE CHAMP SOCIAL	109
5.5 LE CHAMP SOCIETAL	116
5.6 L'ENVIRONNEMENT	119
5.7 RAPPORT DE VERIFICATION	122
6 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	125
6.1 RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE	125
6.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DE LA SOCIETE DEVOTEAM SA	143
6.3 RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES	145

1 RESPONSABLE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL ET DU CONTRÔLE DES COMPTES

1.1 Responsable du rapport financier annuel

Stanislas de Bentzmann, président du directoire.

1.2 Déclaration de la personne responsable du Rapport financier annuel

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

Le 28 avril 2017
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 29, rue du Pont 92200 Neuilly-sur-Seine 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 29, rue du Pont 92200 Neuilly-sur-Seine 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 2015 et 2016 :

En K€	2016							2015						
	KPMG	%	Grant Thornton	%	NSK	%	Total	KPMG	%	Grant Thornton	%	NSK	%	Total
<i>Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés</i>														
Emetteur	76	29%	76	35%	0	0%	152	80	30%	76	38%	0	0%	156
Filiales intégrées globalement	182	68%	129	59%	72	100%	383	169,5	64%	105	53%	76	100%	350,5
<i>Services autres que la certification des comptes</i>														
Emetteur	8	3%	12,5	6%	0	0%	20,5	0	0%	10	5%	0	0%	10
Filiales intégrées globalement	0	0%	0	0%	0	0%	0	15	6%	6,5	3%	0	0%	21,5
Total	266	100%	217,5	100%	72	100%	556	265	100%	197,5	100%	76	100%	538

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 2016 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 2016. L'ensemble de ces comptes répond au principe d'image fidèle.

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

2.1.1 Faits marquants de l'exercice

Après deux années d'amélioration de la rentabilité et de retour à la croissance, l'année 2016 confirme encore une fois le succès du plan Eagle lancé en 2012 avec une accélération de l'activité marquée par une croissance organique 2016 à deux chiffres, notamment sur les activités SMACS (social, mobilité, analytics, cloud et sécurité), une rentabilité des opérations en croissance de 150 points de base et un free cash-flow de 7,8% du chiffre d'affaires, positionnant la performance du Groupe parmi les meilleurs acteurs du marché.

Fort de ce dynamisme, le Groupe s'est ainsi constitué une base solide pour le déploiement de son plan stratégique 2020, Scale!, annoncé le 19 janvier dernier. Scale! doit permettre au Groupe de capitaliser sur ses fondamentaux solides pour sécuriser la croissance et accélérer dans l'innovation afin d'atteindre à horizon 2020 un chiffre d'affaires de l'ordre de 1 milliard d'euros, une rentabilité opérationnelle d'au moins 10% et un free cash-flow normatif autour de 5% du chiffre d'affaires.

L'année 2016 a aussi été marquée par la poursuite de la rationalisation du portefeuille d'activité du Groupe, avec la cession de ses activités en Suisse et de ses activités d'intégration de systèmes en Norvège, et par l'acquisition d'activités en Allemagne autour des solutions big data de SAP et au Danemark dans le conseil en stratégie et dans l'IT service excellence.

Les états financiers consolidés de la société pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, 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 27 février 2017 et seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 16 juin 2017.

2.1.2 Activité et résultats de la société Devoteam SA

Le chiffre d'affaires s'établit à 189,5 M€ en 2016, en croissance de 9,2% par rapport à 2015.

Le résultat d'exploitation s'établit à 6,6 M€, contre 9,1 M€ un an plus tôt, impacté par une dotation sur dépréciation de fonds de commerce pour 0,5 M€ (vs une reprise de 3,7 M€ en 2015).

Le résultat net 2016 s'élève à 11,3 M€, à comparer à 8,9 M€ en 2015. Il intègre :

- Un résultat financier de +6,0 M€ (vs +2,6 M€ en 2015), impacté principalement par une augmentation des intérêts sur l'emprunt obligataire (-0,5 M€) et par une diminution des provisions sur titres de participation (+1,0 M€) et sur comptes courants intragroupe (+2,8 M€) ;
- Un résultat exceptionnel qui s'établit à -3,0 M€ (contre -4,3 M€ en 2015), et qui s'explique principalement par des moins-values de cessions des titres de participation (-2,4 M€), des coûts de restructuration (-1,2 M€) et un boni sur actions propres (+0,7 M€).

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'élevaient à 149,1 M€ au 31 décembre 2016 contre 140,0 M€ au 31 décembre 2015. La variation provient principalement de la constatation du résultat de l'exercice (+11,3 M€), des dividendes distribués (-3,9 M€) et des levées d'options de souscription d'actions (+1,7 M€) ;
- La dette financière (hors comptes courants passifs avec les filiales) s'élève à 30,7 M€ et correspond essentiellement à l'emprunt obligataire et aux intérêts courus correspondants pour 30,4 M€ ;
- La trésorerie disponible (y compris valeurs mobilières de placement et hors actions propres) s'élève à 28,2 M€ contre 20,9 M€ un an plus tôt, en hausse de 7,3 M€, principalement sous l'effet de l'amélioration des résultats et de la diminution du besoin en fonds de roulement (BFR).

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 15,9 M€ au 31 décembre 2016 et se décompose comme suit :

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

2015 - en €	Dettes échues	Dettes non échues		TOTAL
		- 60 jours	+ 60 jours	
Montant au 31/12/15	906 917	12 439 860	0	13 346 777
En % de la dette fournisseurs	7%	93%	0%	100%
dont hors Groupe	526 058	2 592 754	0	3 118 812
dont Groupe	380 859	9 847 106	0	10 227 965

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 2016** s'élève à 555,7 M€, en croissance de 13,4%, à périmètre et taux de change comparables par rapport à l'exercice précédent.

La **marge d'exploitation**, définie comme le résultat opérationnel courant hors impact des rémunérations fondées sur des actions et de l'amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions, progresse de 150 points de base sur l'année grâce à une amélioration de la marge sur affaires et de la bonne tenue des charges de structure. Elle s'établit à 47 M€ en 2016, soit 8,5% du chiffre d'affaires, contre 33,9 M€ et 7,0% du chiffre d'affaires en 2015.

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

En M€ et %	2015			2016		
	S1	S2	FY	S1	S2	FY
Chiffre d'affaires	232,2	253,1	485,3	275,4	280,3	555,7
Variation annuelle (en %)	7,4%	11,7%	9,6%	18,6%	10,7%	14,5%
Marge d'exploitation	14,6	19,3	33,9	22,7	24,3	47,0
(en % du CA)	6,3%	7,6%	7,0%	8,2%	8,7%	8,5%

Le **résultat opérationnel** s'élève à 38,0 M€ et inclut notamment des charges non récurrentes de 7,4 M€ et des charges de rémunérations fondées sur des actions pour 1,4 M€. Les charges non récurrentes se composent de 4,3 M€ de coûts de restructurations, principalement en Allemagne et en France, de 2,2 millions d'euros d'impact des variations de périmètre (notamment moins-values de cession en Suisse et en Norvège) et de 1,1 M€ de perte de valeur des filiales au Maroc et aux Pays-Bas.

Le résultat financier présente une perte de 2,4 M€ (vs -1,3 M€ en 2015) en raison notamment de charges d'intérêts sur l'emprunt obligataire mis en place en juillet 2015 et de l'impact négatif des effets de change sur la devise anglaise, polonaise et turque.

La **charge d'impôt** sur le résultat s'élève à 12,3 M€. Elle représente 34,4% du résultat avant impôts contre 31,6% en 2015. Hors résultats de cessions et pertes de valeur, qui sont sans effet d'impôt, le taux d'impôt serait de 31,6%, stable par rapport à 2015. Cette charge d'impôt inclut l'effet des impôts locaux complémentaires (CVAE en France essentiellement) pour 2,6 M€.

Le **résultat net** est de 23,4 M€, contre 18,6 M€ un an plus tôt, dont 19,8 M€ de résultat net part du Groupe. Le résultat dilué par action est en croissance de 19,5% et ressort à 2,54 € par action.

Analyse du bilan

Les principaux postes du bilan consolidé ont évolué comme suit en 2016 :

En M€	31 décembre 2016	31 décembre 2015	Variations	Principales explications de la variation
Actifs non courants	100,5	97,5	2,9	La variation s'explique principalement par la comptabilisation de nouveaux goodwill pour 11,0 M€ liés aux opérations de croissance externe (HNCO, Globicon et Q-Partners). Cette variation a été compensée par les pertes de valeur -1,1 M€ constatées sur les UGT Maroc et Devoteam Netherlands ainsi que par les cessions de Devoteam Genesis pour -4,0 M€ et de l'activité « Solutions » en Norvège pour -1,2 M€.
Créances d'exploitation	209,6	190,5	19,1	Les créances d'exploitation augmentent sous l'effet de la croissance organique du Groupe, partiellement compensées par une meilleure gestion du délai de règlement client (DSO) qui passe de 66 à 59 jours.
Trésorerie *	91,0	71,0	20,0	Cf. ci-après.
Capitaux propres attribuables au Groupe	136,3	123,2	13,2	La variation s'explique par la constatation du résultat de l'exercice pour 19,8 M€, déduction faite des dividendes versés -3,9 M€, des effets de périmètre pour -6,1 M€, des opérations liées aux actions propres et autres instruments de capitaux propres 2,2 M€, et d'une augmentation de capital par levée d'options de 1,7 M€ ainsi qu'un effet de change pour 0,4 M€.
Participations ne donnant pas le contrôle	9,8	8,0	1,8	Participations ne donnant pas le contrôle (cf. note 5.12 des comptes consolidés).
Passifs non courants	43,3	39,8	3,5	L'augmentation des passifs non courants provient essentiellement des provisions pour restructuration liées à l'adaptation des ressources en Allemagne, ainsi que de l'augmentation de la provision pour pension et retraite en France et en Autriche. A cela s'ajoute l'augmentation des dettes d'earn-out liées notamment à l'acquisition de HNCO au Danemark.
Passifs courants	211,7	188,1	23,6	L'augmentation des passifs courants s'explique principalement par la hausse des dettes fournisseurs pour 7,9 M€ en lien avec la croissance organique du Groupe et notamment l'activité de broker. Les dettes fiscales et sociales et les produits constatés d'avance augmentent respectivement de 5,9 M€ et 9,0 M€, également en lien avec la croissance opérationnelle du Groupe.

* La **trésorerie** (hors placements financiers figurant sur la ligne « Actifs de gestion de trésorerie » et déduction faite de 1,0 M€ de découverts bancaires) augmente de 20,0 M€ sur l'exercice pour s'établir à 91,0 M€. Cette variation s'explique par :

- Un **flux de trésorerie issu des activités opérationnelles** positif de 47,0 M€ résultant d'une forte hausse de la capacité d'autofinancement à 45,0 M€ au 31 décembre 2016 (vs 33,9 M€ en 2015) et d'une diminution du BFR à hauteur de 9,2 M€ (vs -7,3 M€ en 2015) notamment grâce à la réduction du DSO de fin de période du Groupe de 66 à 59 jours.
- Un **flux de trésorerie issu des activités d'investissement** négatif de 8,7 M€ sur l'année (vs. - 5,8 M€ en 2015) principalement sous l'effet des décaissements de l'exercice liés aux acquisitions de filiales (sous déduction de la trésorerie acquise) pour 7,0 M€; des décaissements liés aux investissements opérationnels du Groupe pour 3,7 M€ et de l'encaissement (net de la trésorerie cédée) de la cession en Suisse pour 0,9 M€.
- Un **flux de trésorerie issu des activités de financement** négatif à 18,8 M€, incluant notamment un décaissement de 7,4 M€ lié au rachat d'intérêts minoritaires, une réduction de l'encours de créances cédées pour 8,1 M€ et le versement de dividendes pour 4,5 M€ dont 3,9 M€ aux actionnaires du Groupe et 0,6 M€ aux actionnaires minoritaires.

La situation financière du Groupe reste saine puisque la **position de trésorerie nette des dettes financières** s'élève à 59,5 M€ et se décompose comme suit :

En M€	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Placements financiers court terme	10,3	15,0
Banques*	81,7	57,5
Découverts bancaires (passif)	(1,0)	(1,5)
Trésorerie	91,0	71,0
Actifs de gestion de trésorerie	1,7	2,5
Emprunts obligataires	(29,8)	(29,7)
Dettes liées aux contrats de locations-financement	(0,8)	(1,6)
Dettes bancaires ou assimilées et autres dettes financières	(1,2)	(0,6)
Dettes financières à long terme	(31,8)	(32,0)
Emprunts obligataires	(0,4)	(0,4)
Dettes liées aux contrats de locations-financement	(0,8)	(1,0)
Dettes bancaires ou assimilées et autres dettes financières	(0,2)	(0,1)
Dettes financières à court terme	(1,5)	(1,5)
Total dettes financières	(33,2)	(33,5)
Instruments dérivés	-	-
Trésorerie nette	59,5	40,0
Fonds propres consolidés	146,1	131,2
Taux d'endettement net	-40,7%	-30,5%

* En 2016, la trésorerie nette comprend un impact positif des contrats de cession de créances clients sans recours (net de dépôt de garantie) pour 10,3 M€ contre 18,5 M€ en 2015.

2.1.4 Progrès réalisés et perspectives d'avenir

Pour la deuxième année consécutive, les résultats du Groupe sont nettement supérieurs aux objectifs et présentent une forte accélération des marges et de la croissance organique. Cette excellente performance permet au Groupe d'aborder son plan stratégique 2020 Scale! avec de solides fondamentaux et une situation financière robuste.

Pour l'année 2017, le Groupe se fixe comme objectif de réaliser un chiffre d'affaires d'environ 580 M€, en croissance organique hors Between de 7% environ et une marge d'exploitation proche de 9%.

2.1.5 Événements intervenus depuis la clôture de l'exercice

Néant.

2.2 Présentation des comptes sociaux et affectation du résultat

2.2.1 Proposition d'affectation du résultat

Il est proposé à l'assemblée générale d'affecter le bénéfice de l'exercice clos le 31 décembre 2016 de 11 275 770 € comme suit :

- Distribution d'un dividende de 0,60 € par action, soit 4 726 589 € ;
- Report à nouveau créditeur du solde de 6 549 181 €.

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

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

2.2.2 Conventions réglementées

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

2.2.3 Dépenses non déductibles

Conformément aux dispositions de l'article 223 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 168 648 €. 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	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016
Capital social	1 527 764	1 463 925	1 238 973	1 242 576	1 262 340
Nombre d'actions	10 081 355	9 655 760	8 172 128	8 196 149	8 327 907
OPERATIONS ET RESULTATS DE L'EXERCICE	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016
Chiffre d'affaires HT	190 137 164	165 647 616	159 916 969	173 439 481	189 471 479
Résultat avant IS, participation, amortissements et provisions	(19 163 630)	7 646 091	(6 290 193)	8 546 296	9 456 174
Amortissements et provisions	(3 342 205)	5 207 283	(5 371 602)	1 155 775	(153 977)
Participation des salariés due au titre de l'exercice	-	-	-	-	-
Impôts sur les bénéfices	(4 558 221)	(1 814 638)	(2 319 185)	(1 535 830)	(1 665 619)
Résultat après IS, amortissements et provisions	(11 263 204)	4 253 446	1 400 594	8 926 351	11 275 770
Résultat distribué	936 536	1 866 235	2 250 415	3 812 161	4 726 589
RESULTAT PAR ACTION	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016
Nombre d'actions moyen de l'exercice	10 081 355	9 655 760	8 172 128	8 196 149	8 327 907
Résultat après IS mais avant amortissements et provisions	(1,45)	0,98	(0,49)	1,23	1,34
Résultat après IS, amortissements et provisions	(1,12)	0,44	0,17	1,09	1,35
Dividende attribué à chaque part	0,10	0,25	0,30	0,50	0,60
PERSONNEL	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016
Effectif moyen des salariés	1 812	1 421	1 458	1 304	1 358
Montant de la masse salariale	87 797 658	72 056 295	66 386 079	63 971 981	65 941 947
Montant versé au titre des avantages sociaux	40 530 832	32 113 662	29 629 306	28 333 224	29 482 461

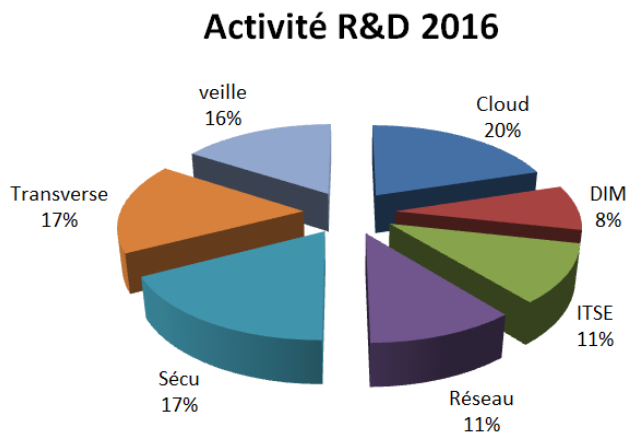
2.2.5 Activité de recherche et développement

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 Cloud transformation, mobilité, IT service excellence (ITSE), Data and information management (DIM), Network transformation, risque et sécurité et IT transformation.

En 2016, le Groupe a poursuivi ses efforts en matière de R&D visant ainsi à améliorer la valeur apportée à ses clients. En particulier, des projets d'outillage ou d'industrialisation dans des domaines clés tels que DevOps, la sécurité et le Cloud.

La répartition de l'effort est présentée dans le graphe suivant :



Les activités transverses ont concerné l'IoT dans ses dimensions réseau, sécurité et Big Data, ainsi que des sujets sur les technologies Blockchain et Intelligence artificielle. Enfin, le Groupe travaille en R&D externalisée auprès de certains de ses clients sur des projets innovants notamment en France, en Belgique et en Espagne. Certains de ces projets sont éligibles au crédit d'impôt recherche dans ces différentes juridictions.

2.2.6 Autres informations

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

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

2.3 Filiales et participations

2.3.1 Sociétés consolidées

Les sociétés retenues dans le périmètre de consolidation au 31 décembre 2016 sont détaillées en note 4.1 des comptes consolidés.

2.3.2 Contribution des secteurs opérationnels aux résultats du Groupe

Les secteurs opérationnels sont détaillés en note 3.19.

Résultats par région

En M€	S1 2016	S1 2015	S2 2016	S2 2015	2016	2015
France						
Contribution au chiffre d'affaires	115,2	101,4	118,0	106,3	233,2	207,7
Marge d'exploitation	14,8	9,6	15,6	12,2	30,4	21,8
En % du CA	12,8%	9,5%	13,2%	11,4%	13,0%	10,5%
Northern Europe & Benelux						
Contribution au chiffre d'affaires	58,4	55,3	58,1	54,8	116,5	110,1
Marge d'exploitation	4,3	3,0	4,6	3,9	8,9	6,9
En % du CA	7,4%	5,4%	7,9%	7,1%	7,6%	6,2%
Central Europe						
Contribution au chiffre d'affaires	22,7	22,4	26,3	25,2	49,0	47,6
Marge d'exploitation	1,7	0,6	2,2	2,1	3,9	2,7
En % du CA	7,5%	2,8%	8,5%	8,3%	8,1%	5,8%
Rest of the world						
Contribution au chiffre d'affaires	37,7	26,4	37,9	33,7	75,6	60,0
Marge d'exploitation	2,3	1,5	3,4	3,0	5,7	4,5
En % du CA	6,1%	5,6%	9,1%	9,0%	7,6%	7,5%
Corporate						
Contribution au chiffre d'affaires	(0,2)	(0,1)	1,0	0,2	0,8	0,1
Marge d'exploitation	(1,1)	(1,2)	(2,5)	(2,7)	(3,6)	(3,9)
Between						
Contribution au chiffre d'affaires	37,3	19,5	39,0	27,3	76,3	46,8
Marge d'exploitation	0,7	0,4	1,0	0,5	1,7	0,9
En % du CA	1,8%	2,2%	2,6%	1,7%	2,3%	1,9%
Divestments (2015-2016)						
Contribution au chiffre d'affaires	4,2	7,2	0,0	5,7	4,2	13,0
Marge d'exploitation	(0,1)	0,6	(0,0)	0,4	(0,1)	1,0
En % du CA	-1,9%	7,8%	-11,7%	6,9%	-2,0%	7,4%
Total						
Contribution au chiffre d'affaires	275,4	232,2	280,3	253,1	555,7	485,3
Marge d'exploitation	22,7	14,6	24,4	19,3	47,0	33,9
En % du CA	8,2%	6,3%	8,7%	7,6%	8,5%	7,0%

Evolution trimestrielle du chiffre d'affaires par région

En M€	T1 2016	T1 2015	T2 2016	T2 2015	T3 2016	T3 2015	T4 2016	T4 2015	2016	2015
France	56,4	50,3	58,8	51,2	54,6	49,0	63,4	57,3	233,2	207,7
Taux de croissance	12,3%		14,9%		11,5%		10,6%		12,3%	
Taux de croissance PCC	11,9%		14,6%		11,2%		10,6%		12,1%	
Northern Europe & Benelux	28,4	27,1	30,0	28,2	26,3	25,2	31,8	29,6	116,5	110,1
Taux de croissance	4,8%		6,4%		4,5%		7,4%		5,9%	
Taux de croissance PCC	7,2%		9,6%		2,2%		3,3%		5,6%	
Central Europe	11,5	11,6	11,2	10,8	12,0	11,9	14,2	13,3	49,0	47,6
Taux de croissance	-0,6%		3,5%		0,9%		7,0%		2,8%	
Taux de croissance PCC	-0,7%		3,5%		-6,6%		-0,9%		-1,3%	
Rest of the world	16,2	13,2	21,4	13,2	18,8	14,9	19,1	18,8	75,6	60,0
Taux de croissance	23,2%		62,1%		26,5%		1,8%		25,9%	
Taux de croissance PCC	-4,9%		34,3%		4,7%		2,2%		8,3%	
Corporate	(0,1)	0,0	(0,1)	(0,1)	(0,2)	0,0	1,1	0,2	0,8	0,1
Between	18,2	9,0	19,1	10,5	19,2	11,2	19,8	16,1	76,3	46,8
Taux de croissance	102,7%		81,4%		71,8%		23,2%		63,2%	
Taux de croissance PCC	102,7%		81,4%		71,8%		23,2%		63,2%	
Divestments (2015-2016)	2,6	4,3	1,6	2,9	0,0	2,8	0,0	3,0	4,2	13,0
Total	133,4	115,5	142,0	116,7	130,8	114,9	149,5	138,2	555,7	485,3
Taux de croissance	15,5%		21,7%		13,8%		8,1%		14,5%	
Taux de croissance PCC	13,7%		20,2%		12,0%		8,7%		13,4%	
Taux de croissance PCC hors Between	6,2%		14,1%		5,6%		6,7%		8,1%	

Dont contribution des acquisitions :

En M€	T1 2016	T1 2015	T2 2016	T2 2015	T3 2016	T3 2015	T4 2016	T4 2015	2016	2015
France	0,2	-	0,1	-	0,1	-	0,1	0,2	0,6	0,2
myG France, consolidé au 1 ^{er} octobre 2015	0,2	-	0,1	-	0,1	-	0,1	0,2	0,6	0,2
Northern Europe & Benelux	-	-	-	-	1,4	-	1,8	-	3,2	-
HNCO, consolidé au 1 ^{er} juillet 2016	-	-	-	-	0,7	-	1,1	-	1,8	-
Globicon, consolidé au 1 ^{er} juillet 2016	-	-	-	-	0,5	-	0,7	-	1,3	-
Central Europe	-	-	-	-	0,9	-	1,1	-	2,0	-
Q-Partners Consulting, consolidé au 1 ^{er} juillet 2016	-	-	-	-	0,9	-	1,1	-	2,0	-
Rest of the world	3,8	-	4,0	-	3,5	-	3,9	3,6	15,2	3,6
Drago, consolidé au 1 ^{er} octobre 2015	3,7	-	4,0	-	3,5	-	3,9	3,6	15,2	3,6
myG Espagne, consolidé au 1 ^{er} octobre 2015	0,1	-	(0,0)	-	0,0	-	-	-	0,1	-

Taux de croissance PCC : variation à périmètre et change comparables.

2.4 Informations concernant le capital

2.4.1 Evolution du capital social et du nombre d'actions en 2016

En nombre d'actions	2016	2015
Actions émises au 1^{er} janvier	8 196 149	8 172 128
Exercice d'options, BCE et BSA	131 758	24 021
Actions émises au 31 décembre	8 327 907	8 196 149
Valeur nominale	0,15 €	0,15 €

2.4.2 Evolution de l'actionariat

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

	31 décembre 2014			31 décembre 2015			31 décembre 2016		
	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	16,12%	20,10%	1 252 492	15,28%	19,52%	1 280 137	15,37%	21,49%
G.de Bentzmann ⁽¹⁾	912 782	11,17%	14,00%	912 782	11,14%	14,11%	942 581	11,32%	15,75%
Tabag ⁽²⁾	636 944	7,79%	13,20%	606 944	7,41%	12,70%	517 004	6,21%	10,12%
Lazard Frères Gestion	479 497	5,87%	5,00%	382 900	4,67%	4,01%	579 312	6,96%	5,67%
Financière Echiquier	640 803	7,84%	6,70%	542 177	6,62%	5,67%	-	-	-
Amiral Gestion	-	-	-	521 609	6,36%	5,46%	521 609	6,26%	5,10%
Eximium	404 986	4,96%	4,20%	-	-	-	-	-	-
Pers. physiques nominatif ⁽³⁾	378 032	4,63%	7,80%	286 765	3,50%	5,91%	315 112	3,78%	5,46%
Auto-détention	670 744	8,21%	0,00%	571 827	6,98%	0,00%	450 259	5,41%	0,00%
Public	2 730 846	33,42%	29,00%	3 118 653	38,05%	32,63%	3 721 893	44,69%	36,41%
Total	8 172 128	100%	100%	8 196 149	100%	100%	8 327 907	100%	100%

(1) Liés par un pacte d'actionnaire et une action de concert. 87 200 titres pour Godefroy de Bentzmann et 200 000 titres pour Stanislas de Bentzmann font l'objet d'un nantissement au profit d'établissements bancaires.

(2) Détenue par Yves de Talhouët, lié avec les membres du directoire par un pacte Dutreil.

(3) Autres mandataires, fondateurs de filiales, salariés et anciens salariés.

Au cours de l'exercice 2016, la société Financière de l'Echiquier a franchi à la baisse le seuil de 5% du capital et 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 2016.

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 2016

Opérations sur actions propres

Les ventes par la Société de ses propres actions en 2016 se répartissent comme suit :

Nature de l'opération	Nombre d'actions	Cours moyen	Motif
Vente	12 500	43,05 €	Remise en contrepartie acquisition de filiale*

* Acquisition de HNCO au Danemark. Actions séquestrées 12 mois à compter du 29/07/2016.

Le cours de cette opération a été déterminé de gré à gré.

Au 31 décembre 2016, la Société détenait 450 259 actions, soit 5,41% du capital, pour une valeur d'achat de 4,2 M€, et une valeur boursière de 26,1 M€.

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 31/12/16	Nombre de titres maximal émis	% capital social	% droits de vote (DV)	Dilution en capital (2)	Dilution en DV (2)
AC par émission de valeurs mobilières avec maintien du DPS (1)	17/06/2016 (18ème R)	500 000 €	26 mois	Non utilisée	3 333 333	40,0	33,6	0,71	0,63
AC par émission de toutes valeurs mobilières avec suppression du DPS	17/06/2016 (19ème R)	250 000 € (s'imputant sur le montant de 500 000 €)	26 mois	Non utilisée	1 666 667	20,0	16,8	0,83	0,72
AC par émission de valeurs mobilières sans DPS dans la limite de 10% du capital social / an	17/06/2016 (20ème R)	10% du capital social par an (s'imputant sur le plafond des R18 et 19)	26 mois	Non utilisée	832 791	10,0	8,4	0,91	0,77
AC par émission de valeurs mobilières sans DPS pour rémunérer des apports en nature	17/06/2016 (21ème R)	10% du capital social par an (s'imputant sur le plafond des R18 et 19)	26 mois	Non utilisée	832 791	10,0	8,4	0,91	0,77
AC par émission de toutes valeurs mobilières avec suppression du DPS réservées aux managers	17/06/2016 (23ème R)	45 000 €	18 mois	Non utilisée	300 000	3,6	3,0	0,97	0,82
Attribution gratuite d'actions ou d'actions de préférence	17/06/2016 (24ème R)	60 000 €	38 mois	27.300 €	400 000	4,8	4,0	0,95	0,81
Emission d'Options de souscription	17/06/2016 (25ème R)	30 000 €	38 mois	Non utilisée	200 000	2,4	2,0	0,98	0,82

(1) DPS : droit préférentiel de souscription.

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

2.4.6 Evolution du cours de bourse

Le cours de l'action Devoteam a gagné 71,64% en 2016 à comparer aux hausses de 0,97% de l'indice CAC Technology et de 7,19 % de l'indice CAC Mid & Small.

Date	31/12/2015	21/01/2016 *	30/12/2016 *	31/12/2016
Cours de bourse (€)	33,5	30	57,5	57,5
Capitalisation boursière (M€)	274,6	234,0	448,4	478,9

* 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 Consulting Holding (Luxembourg) ;

Président du conseil de surveillance de Devoteam Holding BV (Pays-Bas).

Stanislas de Bentzmann

Président de Devoteam N/V SA (Belgique) ;
Membre du conseil de surveillance de Devoteam Holding BV (Pays-Bas) ;
Co-gérant de Devoteam Consulting Holding (Luxembourg) ;
Administrateur de Devoteam Fringes S.A.U (Espagne), Devoteam Consulting AS (Danemark) et Devoteam SA (Pologne).

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

Godefroy de Bentzmann

Cogérant de la SCI 73 Anatole France ;
Président du Syntec Numérique ;
Associé-gérant de la SCI du Grand Maragnac.

Stanislas de Bentzmann

Cogérant de la SCI 73 Anatole France ;
Associé-gérant de la SC 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 2016 :

Nom et année de naissance	Date de nomination	Date d'expiration du mandat	Fonction principale	Autres mandats en cours ou expirés au cours des 5 dernières années (date d'expiration) *
Roland de Laage de Meux (1959)	17 juin 2016	AGO 2020	Secrétaire général de Devoteam	France : néant Etranger : DV Fringes (A), DV SA (A), Voxpilot Ltd (A), membre du CS de DV Netherlands Externes : Fibelaage (CS), Hôtel Gril du Parc (gérant), Société ICF (A), SNC Imbelaage (gérant), Cinehotel d'Epinaay (gérant), Canalt Gestion (A) Expirés : DV Belgium (A), DV AB (A), DV IT & consultancy (A), DV AusystemsSpa (A), DV NV/SA (A)
Michel Bon (1943)	17 juin 2016	AGO 2020	Consultant indépendant	En cours : Sonepar (A), Phitrust (A) Expirés : RLD (A, 2016), Les Éditions du Cerf (P, 2013), Lafarge (A, 2013), SONAE (A, Portugal, 2015)
Valérie Kniazeff (1968)	17 juin 2016	AGO 2020	Présidente d'ALCIMED	En cours : CentraleSupélec (A)
Georges Vialle (1951)	17 juin 2016	AGO 2020	Président de GV Advisory	Aucun
Vincent Montagne (1959)	17 juin 2016	AGO 2020	Président de Média Participations	En cours : ESL Holding (CS), Mage invest (P), groupe Média Participations (divers mandats P et A), Sages (VP), Secom (A), Siparex Associés (A), Ulysse Invest (P) Expirés : SITC (A, 2016)
Elisabeth de Maulde (1952)	17 juin 2016	AGO 2020	Présidente de Cofluence Consulting	En cours : Les Nouveaux Robinson (PCS)
Yves de Talhouët (1958)	20 juin 2013	AGO 2017	Président de Faïencerie de Gien	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)
Carole Desport (1961)	19 juin 2015	AGO 2017	Senior Vice President - Global Accounts OBS	En cours : NRS (Network Related Services) (A)

* Abréviations : P (président), A (administrateur), CS (conseil de surveillance), DV (Devoteam), CA (conseil d'administration), PDG (président directeur général)

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 Président du directoire		Godefroy de Bentzmann Directeur général		Roland de Laage de Meux Secrétaire général	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	624 836	623 993	620 000	626 528	193 136	182 537
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	-	-	-	-	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	-	-	-	-	-	99 200
TOTAL	624 836	623 993	620 000	626 528	193 136	281 737

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			
	2015		2016		2015		2016		2015		2016	
	Dû	Versé	Dû	Versé	Dû	Versé	Dû	Versé	Dû	Versé	Dû	Versé
Rémunération fixe	215 000	215 000	215 000	215 000	215 000	215 000	215 000	215 000	118 800	118 800	118 800	118 800
Rémunération variable	245 000	235 000	245 000	345 000	245 000	235 000	245 000	345 000	59 500	34 981	45 500	59 500
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Avantages en nature (voiture)	4 836	4 836	3 993	3 993	0	0	6 528	6 528	4 396	4 396	4 356	4 356
Prime d'expatriation	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	0	0	0	0
Jetons de présence	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	8 000	8 000	11 000	10 000
Dotation PIDR	na	na	na	na	na	na	na	na	2 440	0	2 881	0
TOTAL	624 836	614 836	623 993	723 993	620 000	610 000	626 528	726 528	193 136	166 177	182 537	192 656

La rémunération fixe des membres du directoire n'a pas évolué depuis l'exercice 2011.

L'objectif de variable 2016 des membres du directoire était de 215 000 €, reposant sur les critères suivants :

- 70% sur l'atteinte d'un niveau de marge d'exploitation du Groupe ;
- 30% sur l'atteinte d'objectifs qualitatifs tels que la mise en place du plan stratégique, la croissance externe et l'accélération de l'innovation au sein du Groupe.

Au titre de l'exercice 2016, la partie quantitative a été atteinte à hauteur de 120% et la partie qualitative à hauteur de 100%, soit un variable total de 245 000 €.

L'objectif de variable 2016 de Monsieur de Laage était de 35 000 €, reposant sur les critères suivants :

- 30% sur l'atteinte d'un niveau de «clean EBIT» du Groupe ;
- 70% sur l'atteinte d'objectifs qualitatifs.

Au titre de l'exercice 2016, la partie quantitative a été atteinte à hauteur de 125% et la partie qualitative à hauteur de 132%, soit un variable total de 45 500 €.

En raison de son caractère confidentiel, le Groupe ne communique pas sur le niveau attendu des objectifs quantitatifs.

Rémunérations des membres du directoire pour l'année 2017

Le conseil de surveillance réuni le 27 février 2017 a, sur proposition du comité des rémunérations, décidé que chaque membre du directoire bénéficiera :

- d'une rémunération fixe annuelle (incluant la prime d'expatriation) de 275 000 euros bruts, inchangée par rapport à l'année précédente ;
- d'une rémunération variable équivalente à 100% de la rémunération fixe basée sur l'atteinte d'objectifs et qui pourra être portée à 135% maximum si les objectifs sont dépassés.

La rémunération variable est basée sur des objectifs précis dont le choix et la pondération sont arrêtés chaque année par le conseil de surveillance sur proposition du comité des rémunérations.

La rémunération variable de 2017 est basée à hauteur de 70% sur l'atteinte d'objectifs quantitatifs et à hauteur de 30% sur l'atteinte d'objectifs qualitatifs.

Les objectifs quantitatifs sont assis pour les deux tiers sur l'atteinte d'une marge d'exploitation cible et pour un tiers sur la croissance organique du chiffre d'affaires.

Les objectifs qualitatifs sont assis sur trois critères, représentant chacun un tiers, et sont liés à l'exécution du plan Scale!, au suivi RH des hauts potentiels et à l'amélioration du processus de croissance externe.

Le niveau de réalisation de chacun des objectifs est établi de manière précise mais, en raison de son caractère confidentiel, le Groupe ne le communique pas.

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 2015 (en €)		Montants versés au cours de l'exercice 2016 (en €)	
	Jetons de présence	Autres rémunérations	Jetons de présence	Autres rémunérations
Michel Bon (Président)	32 000		40 000	
Bertrand de Bentzmann (Vice-président)	12 000		5 000	
Patrice de Talhouët	8 000		10 000	
Philippe Tassin	8 000		10 000	
Vincent Montagne	8 000		10 000	
Roland de Laage de Meux	8 000	158 177	10 000	182 656
Yves de Talhouët	8 000		10 000	
Elizabeth de Maulde	8 000		10 000	
Carole Desport	-		5 000	
TOTAL	92 000	158 177	110 000	182 656

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

Nom du Dirigeant	Opération	Support	Montant total des opérations (K€)	Prix unitaire (€)
Stanislas de Bentzmann - Président du directoire	Cession	BAAER	92	12
Godefroy de Bentzmann - Directeur Général	Cession	BAAER	120	12

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

Tableau 6 : actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque mandataire social

Nom du Dirigeant	Date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Roland de Laage, Secrétaire Général	17/06/2016	5 000	99 200€	01/03/2019	01/03/2019	Oui*

* Condition de performance assise sur l'atteinte d'une marge d'exploitation Groupe cible en 2018 et sur la performance de l'action Devoteam.

Tableau 7 : actions de performance devenues disponibles 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
Les mandataires sociaux				
Stanislas de Bentzmann	-	40 000	-	-
Godefroy de Bentzmann	-	40 000	-	-
Roland de Laage de Meux	-	9 000	-	-
Mandataires sociaux non dirigeants	-	-	-	-
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	12,00 €	12,00 €	20,00 €	9,00 €
Modalités d'exercice	20% après 2 ans, 30% après 3 ans, 30% après 4 ans, 20% après 5 ans			30% après 4 ans 30% après 5 ans 40% après 6 ans
Nombre d'actions souscrites au 31/12/16	119 865	153 183	15 000	4 500
Nombre cumulé d'options et de BCE annulés ou caduques	225 135	101 817	30 000	25 000
Nombre d'options et de BCE restants en fin d'exercice	-	-	5 000	70 500

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

Tableau 9 : historique des attributions d'actions de performance

	AGAP 2016
Date d'assemblée	17/06/2016
Date de réunion du directoire	17/06/2016
Nombre total d'actions attribuées, dont le nombre attribué à :	182 000
Les mandataires sociaux	-
Stanislas de Bentzmann	-
Godefroy de Bentzmann	-
Roland de Laage de Meux	5 000
Mandataires sociaux non dirigeants	-
Date d'acquisition des actions	01/03/2019
Date de fin de période de conservation	01/03/2019
Condition de performance	Oui*
Nombre d'actions acquises au 31/12/2016	-
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	-
Actions de performance restantes en fin d'exercice	182 000

* Condition de performance individuelle, collective et de marché en plus d'une condition de présence

Tableau 10: Tableau récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles de chaque dirigeant mandataire social

Nom et fonction du dirigeant mandataire social	Exercice	Exercice	Exercice
Néant			

Tableau 11 : information concernant les contrats de travail et mandat des dirigeants mandataires sociaux

Nom, fonction, date de nomination et date de fin de mandat du dirigeant mandataire social	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonction		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Stanislas de Bentzmann - Président du directoire Nommé par le CS du 5 septembre 2016 Fin de mandat : AGO 2020		x		x		x		x
Godefroy de Bentzmann - Directeur général Nommé par le CS du 5 septembre 2016 Fin de mandat : AGO 2020		x		x		x		x
Roland de Laage de Meux - Secrétaire général Nommé par l'AG du 17 juin 2016 Fin de mandant : AGO 2020	x			x		x		x

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 § 2.3.2.3 du rapport du Président du conseil de surveillance sur les procédures de contrôle interne.

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

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

Risques liés à l'attrition des consultants

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

Le taux de rotation moyen des effectifs productifs ressort à 24,8% en 2016 contre 20,5% en 2015. Cet indicateur fait l'objet d'une attention constante de manière à le maintenir dans les normes du secteur. Il est cependant fortement lié à la conjoncture économique ainsi une reprise de l'activité économique entraîne une reprise de la mobilité professionnelle et par conséquent une augmentation du taux de rotation.

Risques liés à l'occupation des consultants

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

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

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

Taux d'utilisation des ressources internes, hors activités cédées *									
T1 2015	T2 2015	T3 2015	T4 2015	2015	T1 2016	T2 2016	T3 2016	T4 2016	2016
83,2%	84,7%	85,2%	84,9%	84,5%	82,9%	85,1%	85,5%	84,1%	84,4%

* En 2016, les activités cédées incluent les activités de Grimstad en Norvège, déconsolidées au 1^{er} mai 2016, et de Devoteam Genesis en Suisse, déconsolidées au 1^{er} juillet 2016. En 2015, elles incluent également Exa ECS, déconsolidée au 1^{er} avril 2015.

Note : les taux 2015 présentés dans ce rapport sont différents de ceux présentés dans le rapport financier annuel 2015 compte tenu :

- Du reclassement de Grimstad Norvège et de Devoteam Genesis en activités cédées ;
- Du reclassement de deux consultants d'effectifs productifs à effectifs non productifs au Danemark.

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 48,5% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2016. Couplé avec le risque de pressions tarifaires évoqué ci-dessus, il en résulte un effet ciseau entraînant potentiellement une érosion de la marge de Devoteam.

Risques de dépendance à la clientèle

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

En % du chiffre d'affaires *	2014	2015	2016
Premier client	4%	5%	4%
5 premiers clients	19%	21%	17%
10 premiers clients	30%	33%	27%

* Information non comptable.

Au niveau du Groupe, le premier client représente environ 4% du chiffre d'affaires. Cependant, au niveau local, le poids d'un client peut représenter un risque significatif.

Risques fournisseurs et sous-traitants

Il arrive que Devoteam fasse appel à des sous-traitants lorsque les prestations vendues aux clients nécessitent une compétence particulière que Devoteam ne possède pas. Le chiffre d'affaires réalisé en sous-traitance ramené au chiffre d'affaires total du Groupe représente environ 12,5% en 2016 (vs 13,5% en 2015), donc en volume, Devoteam est faiblement exposé. Néanmoins, Devoteam applique les mêmes principes de suivi des sous-traitants que pour ses propres collaborateurs.

Devoteam exerce également une activité de revente de licences éditeurs, principalement dans le cadre de vente de projets d'intégration. L'activité de revente de licences représente environ 7,4% du chiffre d'affaires en 2016 (6,0% en 2015).

Risques liés à une OPA

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

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

Risques liés à la conjoncture économique

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

Risques liés à la concurrence

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

Risques liés au départ de personnes clefs

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

Risques informatiques (concernant l'informatique interne du Groupe)

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

Risques liés à l'expansion internationale et aux acquisitions

Le développement de Devoteam a été assuré par croissance interne en France jusqu'en 1999. Depuis, Devoteam s'est implanté à l'étranger, notamment par acquisitions. Le Groupe réalise aujourd'hui 57,6% de son chiffre d'affaires à l'international et a mis en place un dispositif de procédures de contrôle interne pour suivre l'activité des filiales étrangères.

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

Les goodwills issus de ces opérations d'acquisitions, représentent fin 2016, 81,2 M€ soit 20,2% du total du bilan du Groupe (21,3% en 2015) et plus de 59,5% (62,3% en 2015) des capitaux propres attribuables au Groupe. Le Groupe porte donc une attention particulière au suivi régulier de ces entités et aux indices de pertes de valeur tels qu'une forte décroissance du chiffre d'affaires, d'une dégradation de la rentabilité opérationnelle ou de tout autre événement majeur pouvant avoir une influence significative sur les flux de trésorerie futurs. Les paramètres de valorisation et les tests de sensibilité à ces paramètres sont indiqués en note 5.1 des états financiers.

Risques pays

Devoteam est implanté de manière stable dans plus de 17 pays. L'essentiel du chiffre d'affaires est réalisé en Europe qui est une zone stable au plan politique et économique.

Hors zone Europe, le Groupe réalise environ 7% de son chiffre d'affaires principalement au Moyen-Orient, en Afrique du Nord et en Turquie. Les tensions politiques observées depuis début 2011 dans certaines de ces zones exposent le Groupe à un risque géopolitique accru. Cependant, et à ce jour, le Groupe n'a pas rencontré de problèmes majeurs dans ces zones mais continue de suivre attentivement l'évolution du contexte local.

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

Risques environnementaux

Bien que très faiblement exposé aux risques environnementaux, le Groupe présente 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 2.3.2.

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

Le directoire

3 COMPTES CONSOLIDES GROUPE DEVOTEAM

3.1 Etat de la situation financière consolidée

ACTIFS En K€	Note	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Goodwill	5.1	81 154	76 721
Autres immobilisations incorporelles	5.2	1 557	2 290
Immobilisations corporelles	5.3	5 471	4 245
Actifs financiers non courants	5.4	2 935	3 095
Participations dans les entreprises associées	5.5	900	1 729
Immeubles de placement	5.6	1 827	2 284
Impôts différés actifs	5.10	6 353	6 912
Autres actifs non courants	5.7	272	274
TOTAL DES ACTIFS NON COURANTS		100 469	97 550
Créances clients	5.8	163 599	148 643
Autres créances courantes	5.8	29 788	24 513
Créances d'impôt courantes	5.8	11 794	11 351
Autres actifs financiers courants	5.9	2 762	3 503
Actifs de gestion de trésorerie	5.9	1 670	2 464
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5.9	92 033	72 534
TOTAL DES ACTIFS COURANTS		301 647	263 009
TOTAL DES ACTIFS		402 117	360 558

PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES En K€	Note	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Capital social	5.11	1 262	1 243
Prime d'émission		1 845	164
Réserves consolidées		125 223	117 988
Titres d'autocontrôle		(11 839)	(12 983)
Réserves de conversion		42	557
Résultat de l'exercice		19 807	16 211
CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AU GROUPE		136 341	123 178
Participations ne donnant pas le contrôle	5.12	9 778	7 990
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES		146 119	131 168
Emprunts et dettes financières	5.13	31 765	32 006
Provisions	5.14	6 056	4 045
Impôts différés passifs	5.10	750	865
Autres passifs	5.7	4 712	2 890
TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS		43 283	39 806
Emprunts et dettes financières	5.13	2 473	3 035
Provisions	5.14	3 059	3 991
Dettes fournisseurs	5.8	64 646	56 712
Dettes fiscales et sociales	5.8	80 044	74 139
Dettes d'impôt exigible	5.8	3 573	1 752
Autres passifs	5.8	58 920	49 953
TOTAL DES PASSIFS COURANTS		212 715	189 584
TOTAL DES PASSIFS		255 998	229 390
TOTAL DES PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES		402 117	360 558

3.2 Compte de résultat consolidé

En K€, sauf résultat par action	Note	31 décembre 2016	31 décembre 2015
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	6.2	555 701	485 324
Autres produits		-	-
PRODUITS OPERATIONNELS COURANTS		555 701	485 324
Achats marchandises		(15 009)	(10 152)
Autres achats et charges externes	6.4	(216 284)	(182 039)
Impôts taxes et versements assimilés		(3 613)	(3 514)
Salaires, traitements et charges sociales	6.3	(269 399)	(250 621)
Dotations aux amortissements sur immobilisations		(3 207)	(3 432)
Dépréciations sur créances courantes		(1 144)	(1 288)
Autres charges		-	(400)
CHARGES OPERATIONNELLES COURANTES		(508 656)	(451 446)
MARGE D'EXPLOITATION		47 044	33 878
Rémunérations fondées sur des actions	6.3	(1 422)	(8)
Amort. des relations clientèle acquises lors des regroup. d'entreprises		(274)	(496)
RESULTAT OPERATIONNEL COURANT		45 349	33 373
Autres produits opérationnels	6.5	999	569
Autres charges opérationnelles	6.5	(8 366)	(5 581)
RESULTAT OPERATIONNEL		37 982	28 362
Produits financiers	6.6	775	596
Charges financières	6.6	(3 184)	(1 847)
RESULTAT FINANCIER		(2 409)	(1 251)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence		132	100
RESULTAT AVANT IMPOTS		35 705	27 211
Charge d'impôt sur le résultat	6.7	(12 289)	(8 593)
RESULTAT DE L'EXERCICE		23 416	18 619
<i>Attribuable à :</i>			
Actionnaires de la société mère		19 807	16 210
Participations ne donnant pas le contrôle		3 609	2 408
Résultat par action (en €)	5.11	2,54	2,14
Résultat dilué par action (en €)	5.11	2,54	2,12

3.3 Etat du résultat global consolidé

En K€	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Résultat de l'exercice	23 416	18 619
Réévaluation des passifs nets liés aux régimes à prestations définies	(559)	(84)
Charge d'impôt sur gains et pertes actuariels sur régime de retraite à prestations définies	150	7
Eléments non recyclables en résultat	(409)	(77)
Ecart de conversion	496	806
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	496	806
Total des autres éléments du résultat global, nets d'impôt	87	729
Résultat global de l'exercice	23 503	19 348
<i>Dont :</i>		
Actionnaires de la société mère	19 824	16 809
Participations ne donnant pas le contrôle	3 679	2 538

3.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés

En K€	Note	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Résultat de l'exercice		23 416	18 619
Ajustements :			
Résultats des entreprises mises en équivalence		(132)	(100)
Charge d'impôt		12 289	8 593
Amortissements et provisions		6 193	4 988
Autres éléments sans effets sur la trésorerie		1 031	(49)
Résultats de cessions d'actifs		819	634
Charges et produits d'intérêts nets		1 373	1 188
Variation du besoin en fonds de roulement		9 219	(7 325)
Impôts versés		(7 217)	(6 018)
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	7.1	46 991	20 529
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles		(3 691)	(2 436)
Acquisition d'actifs financiers		(966)	(1 457)
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles		41	634
Dividendes reçus		85	0
Cession d'actifs financiers		1 930	592
Cession de filiales, sous déduction de la trésorerie cédée		892	86
Acquisition de filiales, sous déduction de la trésorerie acquise		(6 958)	(3 182)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	7.2	(8 668)	(5 764)
Produit de l'émission d'actions		1 701	288
Remboursements d'emprunts		(990)	(4 106)
Emission d'emprunts		617	29 784
Variation des créances affacturées (nette du dépôt de garantie)		(8 136)	529
Intérêts versés		(1 634)	(724)
Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle		(7 352)	(500)
Réduction du pourcentage d'intérêts sans perte de contrôle		189	282
Dividendes versés		(4 531)	(3 330)
Opérations sur actions propres		1 295	(818)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	7.3	(18 841)	21 405
Variation nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie		19 483	36 170
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		71 039	34 698
Effet des actifs non courants détenus en vue de la vente		-	-
Effet de la variation du taux de change		491	171
Trésorerie à la clôture de l'exercice	5.9	91 013	71 039
Réconciliation avec la trésorerie et équivalents de trésorerie au bilan			
Trésorerie et équivalents de trésorerie au bilan		92 033	72 534
Découverts bancaires		(1 020)	(1 495)
Trésorerie au tableau de flux de trésorerie consolidés	5.9	91 013	71 039

3.5 Etat de variation des capitaux propres consolidés

En K€, sauf données par action	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 2016	8 196 149	1 243	164	(12 983)	(0)	134 198	557	123 178	7 990	131 169
Résultat global de la période										
Résultat net						19 807		19 807	3 609	23 416
Autres éléments du résultat global ⁽¹⁾						(400)	416	16	70	87
Résultat global de la période					-	19 407	416	19 824	3 679	23 503
Transactions avec les propriétaires de la Société										
<u>Contributions et distributions</u>										
Dividendes versés au titre de l'exercice 2015						(3 910)		(3 910)	(618)	(4 527)
Valorisation des options de souscription d'actions						1 031		1 031		1 031
Opérations sur instruments de capitaux propres ⁽²⁾				-		-		-		-
Ajustement relatif au nombre et à la valeur des actions propres				1 145		452		1 596		1 596
Augmentation de capital par levée d'options	131 758	20	1 681					1 701		1 701
Total des contributions et distributions	131 758	20	1 681	1 145	-	(2 427)	-	418	(618)	(199)
<u>Variations des parts d'intérêts</u>										
Acquisition et cession de participations ne donnant pas le contrôle sans modification de contrôle						(6 061)		(6 061)	(1 238)	(7 300)
Participations ne donnant pas le contrôle lors de l'acquisition/création/cession de filiales						-		-	369	369
Total des variations de parts d'intérêts	-	-	-	-	-	(6 061)	-	(6 061)	(869)	(6 931)
Autres mouvements ⁽²⁾						(87)	(931)	(1 018)	(404)	(1 422)
Total des transactions avec les propriétaires de la Société	131 758	20	1 681	1 145	-	(8 575)	(931)	(6 661)	(1 891)	(8 552)
Solde au 31 décembre 2016	8 327 907	1 263	1 845	(11 839)	(0)	145 030	42	136 341	9 778	146 119

(1) Détail dans l'état du résultat global.

(2) Les autres mouvements correspondent essentiellement au recyclage des réserves de conversion des entités cédées.

En K€, sauf données par action	<i>Nombre d'actions émises</i>	<i>Capital social</i>	<i>Primes d'émission</i>	<i>Actions propres</i>	<i>Réserves recyclables (OCI)</i>	<i>Réserves consolidées</i>	<i>Réserves de conversion</i>	<i>Total des capitaux propres part du groupe</i>	<i>Participations ne donnant pas le contrôle</i>	<i>Total des capitaux propres</i>
Solde au 1^{er} janvier 2015	8 172 128	1 239	85	(14 077)	(0)	125 652	(115)	112 784	2 796	115 580
Résultat global de la période										
Résultat net						16 210		16 210	2 408	18 619
Autres éléments du résultat global ⁽¹⁾						(73)	672	599	130	729
Résultat global de la période					-	16 137	672	16 809	2 538	19 348
Transactions avec les propriétaires de la Société										
<u>Contributions et distributions</u>										
Dividendes versés au titre de l'exercice 2014						(2 276)		(2 276)	(458)	(2 734)
Valorisation des options de souscription d'actions						8		8		8
Opérations sur instruments de capitaux propres ⁽²⁾			(206)			(2 349)		(2 555)		(2 555)
Ajustement relatif au nombre et à la valeur des actions propres				1 094		422		1 516		1 516
Augmentation de capital par levée d'options	24 021	4	285					288		288
Total des contributions et distributions	24 021	4	79	1 094	-	(4 195)	-	(3 019)	(458)	(3 477)
<u>Variations des parts d'intérêts</u>										
Acquisition et cession de participations ne donnant pas le contrôle sans modification de contrôle						(398)		(398)	66	(332)
Participations ne donnant pas le contrôle lors de l'acquisition/création/cession de filiales						-		-	(208)	(208)
Total des variations de parts d'intérêts	-	-	-	-	-	(398)	-	(398)	(142)	(540)
Autres mouvements ⁽³⁾						(2 999)		(2 999)	3 256	258
Total des transactions avec les propriétaires de la Société	24 021	4	79	1 094	-	(7 591)	-	(6 415)	2 656	(3 759)
Solde au 31 décembre 2015	8 196 149	1 243	164	(12 983)	(0)	134 198	557	123 178	7 990	131 169

(1) Détail dans l'état du résultat global.

(2) Les opérations sur les instruments de capitaux propres correspondent au rachat de 236 900 BAAER.

(3) Les autres mouvements correspondent principalement au reclassement des intérêts minoritaires de Devoteam Pologne en réserves Groupe pour -3 026 K€.

3.6 Notes aux états financiers consolidés

Note 1 - Nature de l'activité et faits caractéristiques

1.1 Références de la société

Devoteam S.A. (la société), société mère du Groupe, créée en 1995, est une société anonyme au capital de 1 262 340 euros régie par les dispositions de la loi française. Son siège social est situé au 73 rue Anatole France - 92300 Levallois-Perret et est enregistré au R.C.S. de Nanterre sous le n°402 968 655.

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

1.2 Nature de l'activité

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

1.3 Evénements majeurs de l'exercice 2016

Après deux années d'amélioration de la rentabilité et de retour à la croissance, l'année 2016 confirme encore une fois le succès du plan Eagle lancé en 2012 avec une accélération de l'activité marquée par une croissance organique 2016 à deux chiffres (notamment sur les activités SMACS), une rentabilité des opérations en croissance de 150 points de base et un free cash-flow de plus de 7% du chiffre d'affaires, positionnant la performance du Groupe parmi les meilleurs acteurs du marché.

Fort de ce dynamisme, le Groupe s'est ainsi constitué une base solide pour le déploiement de son plan stratégique Scale! annoncé le 19 janvier dernier. Scale! doit permettre au Groupe de capitaliser sur ses fondamentaux solides pour sécuriser la croissance et accélérer dans l'innovation afin d'atteindre à horizon 2020 un chiffre d'affaires de l'ordre de 1 milliard d'euros, une rentabilité opérationnelle d'au moins 10% et un free cash-flow normatif autour de 5% du chiffre d'affaires.

L'année 2016 a aussi été marquée par la poursuite de la rationalisation du portefeuille d'activité du Groupe, avec la cession de ses activités en Suisse et de ses activités d'intégration de systèmes en Norvège, et par l'acquisition d'activités en Allemagne autour des solutions big data de SAP et au Danemark dans le conseil en stratégie et dans l'IT service excellence.

Les états financiers consolidés de la société pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, 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 27 février 2017 et seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 16 juin 2017.

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 2016. 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 1er janvier 2016 concernent essentiellement l'amendement IAS 16 et IAS 38, adoptée le 2 décembre 2015, applicable au 1^{er} janvier 2016, qui précise les modes d'amortissements acceptables et qui n'a pas d'incidence significative sur les comptes.

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 2016.

Concernant les normes, amendements et interprétations publiés par l'IASB mais non encore approuvés par l'Union Européenne principalement IFRS 15 (produits provenant de contrats avec les clients), IFRS 9 (instruments financiers, classification et évaluation des actifs financiers) applicables aux exercices ouverts à compter 1er janvier 2018 ainsi que IFRS 16 (contrats de location) applicable aux exercices ouverts à compter 1er janvier 2019, le Groupe est en cours d'évaluation de leur impact.

2.2 Base d'évaluation et monnaie de présentation

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

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

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

2.3 Recours à des estimations et au jugement

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

- Dans la détermination des actifs incorporels reconnus dans le cadre des regroupements d'entreprises (notes 3.1, 5.2) ;
- Dans la reconnaissance du chiffre d'affaires sur les contrats au forfait dans le cadre de la méthode à l'avancement (note 3.2) ;
- Dans l'exécution des tests de perte de valeur des actifs immobilisés « impairment » puisqu'ils sont fondés sur la détermination d'une valeur recouvrable sur la base des flux de trésorerie futurs estimés, des hypothèses de taux de croissance et d'actualisation (notes 5.1, 3.2) ;
- Dans l'appréciation des clauses de complément de prix (notes 3.2, 5.6, 5.7) ;
- Dans l'estimation des provisions pour litiges (notes 3.11, 5.14) ;
- Dans le calcul des engagements de retraite et autres avantages à long terme qui nécessite la prise en compte d'hypothèses actuarielles (notes 3.10, 5.14) ;
- Dans la détermination des impôts différés et notamment lors de l'appréciation du caractère recouvrable des impôts différés actifs (notes 3.18, 5.10, 6.7) ;
- Dans la valorisation des instruments financiers dérivés (note 3.7).

Dans le cadre de la préparation des états financiers consolidés 2016, 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 2015.

2.4 Principes de consolidation

2.4.1 Regroupements d'entreprises

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

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

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

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

Acquisitions antérieures au 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, et dans la mesure où ces droits sont substantiels, sont pris en considération. Les états financiers des filiales sont inclus dans les états financiers consolidés à partir de la date à laquelle le contrôle est obtenu jusqu'à la date à laquelle le contrôle cesse.

2.4.4 Entreprises associées et coentreprises

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

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

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

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

2.4.5 Elimination des opérations intra-groupe

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

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

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

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

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

Le Groupe n'exerce aucune activité dans des économies hyper inflationnistes.

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

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

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

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

Note 3 - Règles et méthodes comptables

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

3.1 Juste valeur

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

- Immobilisations incorporelles : la juste valeur des relations commerciales et carnets de commandes acquis lors d'un regroupement d'entreprises est calculée selon la méthode dite du « multi-period excess earnings » (résultat marginal multi-périodes). Cette méthode consiste à évaluer l'actif en question après déduction d'un rendement raisonnable pour les autres actifs générant des flux de trésorerie avec les relations clients et carnets de commande. La juste valeur des technologies acquises (logiciels) lors d'un regroupement d'entreprises est calculée selon la méthode des redevances qui consiste à évaluer l'actif en question sur la base des redevances qui pourraient être obtenues si cet actif était mis sous licence.
- Les immeubles de placement : la juste valeur des immeubles de placement repose sur des évaluations faites par des experts indépendants et reflète le prix de marché à partir duquel les immeubles de placement pourraient être cédés ou échangés entre des parties bien informées, consentantes et agissant dans des conditions de concurrence normale. Le Groupe détermine la juste valeur sans aucune déduction des coûts de transaction qu'elle pourrait encourir lors de la vente ou de toute autre forme de sortie.
- Placement en titres de capitaux propres et d'emprunts : les instruments financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat et les actifs financiers disponibles à la vente sont déterminés par référence à leur dernier cours acheteur disponible à la date de clôture.
- Instruments dérivés : les options d'achats de minoritaires sont valorisées selon des méthodes de valorisation d'options habituellement utilisées, en fonction des conditions particulières de ces options.
- Les prêts et créances sont évalués au coût amorti. En raison de leur caractère court terme, la valeur comptable des créances clients et autres débiteurs et de la trésorerie est une estimation de la juste valeur.
- Les passifs financiers non dérivés sont évalués au coût amorti. En raison de leur caractère court terme, la valeur comptable des concours bancaires courants, des dettes fournisseurs et autres créditeurs est une estimation de la juste valeur.
- La juste valeur des emprunts et dettes financières repose sur la valeur des flux de trésorerie futurs générés par le remboursement du principal et des intérêts, actualisée aux taux d'intérêt du marché à la date de clôture.
- Pour les contrats de location financement, le taux d'intérêt du marché est déterminé par référence à des contrats de location similaires.
- Transactions dont le paiement est fondé sur des actions : la juste valeur des options sur actions attribuées aux membres du personnel est généralement évaluée selon des modèles usuels de valorisation d'options tels que Black-Scholes, Hull & White ou Monte Carlo.

3.2 Regroupements d'entreprises et goodwill

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

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

Dans le cas de compléments ou des 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 ré-estimation de l'identification et de l'évaluation des actifs, passifs identifiables et de l'évaluation du coût du regroupement.

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

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

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

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

- L'UGT Scandinavie regroupe les sociétés suivantes : Devoteam Consulting AS, Devoteam Fornebu Consulting AS (incluant Devoteam AS, absorbée en 2016 par cette société), HNCO International, HNCO Danmark AS, Forretningsystemer ApS et Globicon ;
- L'UGT Belux regroupe les sociétés Devoteam Belgique et Devoteam Luxembourg ;
- L'UGT Devoteam G Cloud regroupe les sociétés Devoteam G Cloud (anciennement gPartner) et MyG ;
- L'UGT Consulting Afrique regroupe les entités Devoteam Consulting Tunisie, Devoteam Consulting Maroc et Devoteam Consulting Algérie.

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 carnet de commande est généralement amorti sur la première année de consolidation au sein du Groupe, s'agissant de commandes d'une durée inférieure à 12 mois.

3.3.2 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont initialement comptabilisées à leurs coûts qui correspondent à leur prix d'achat majorés des coûts directement attribuables au transfert de l'actif jusqu'à son lieu d'exploitation et à

l'acquisition de l'actif. Elles ne font l'objet d'aucune réévaluation. Ultérieurement, l'immobilisation est comptabilisée à son coût diminué du cumul des amortissements et des éventuelles pertes de valeur.

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

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

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

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

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

3.4 Immeubles de placement

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

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

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

3.5 Actifs financiers non courants

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

3.6 Instruments financiers non dérivés

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

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

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

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

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

3.6.2 Autres actifs financiers courants

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

3.6.3 Actifs de gestion de trésorerie

Cette rubrique contient essentiellement des placements à la juste valeur par le biais du compte de résultat, c'est-à-dire détenus à des fins de transactions ou désignés comme tel lors de leur comptabilisation initiale. Les placements financiers sont désignés comme étant à la juste valeur par le biais du compte de résultat si le Groupe gère de tels placements et prend les décisions d'achat et de vente sur la base de leur juste valeur. Lors de leur comptabilisation initiale, les coûts de transaction directement attribuables sont comptabilisés en résultat lorsqu'ils sont encourus. Les placements financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat sont évalués à la juste valeur, et toute variation en résultant est comptabilisée en résultat financier.

3.6.4 Trésorerie et équivalents de trésorerie

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

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

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

3.6.5 Emprunts et dettes financières

Les dettes financières comprennent essentiellement :

- Les dettes résultant de l'émission d'un emprunt obligataire non coté dont les caractéristiques sont décrites en note 5.13 ;
- Les dettes résultant de la reconnaissance à l'actif de la valeur des biens pris en location financement ainsi que des emprunts auprès des établissements de crédit. Les dettes financières issues du retraitement des biens pris en location financement sont reconnues initialement selon les principes décrits en note 3.3.2 « immobilisations corporelles », puis au coût amorti ;
- Des lignes de crédit court terme confirmés de type « RCF » (Revolving Credit Facility). Ces lignes sont soumises à des conditions de tirages préalables et au respect de ratios financiers classiques pour ce type de lignes.

3.6.6 Autres passifs non courants

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

3.7 Instruments financiers dérivés

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

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

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

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

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

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

3.8 Capital

Actions ordinaires

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

Actions propres

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

3.9 Paiements fondés sur des actions

Des options d'achat, de souscription d'actions ou d'actions gratuites de performance sont accordées à certains salariés du Groupe. Conformément à la norme IFRS 2 « paiement fondés sur des actions », les options sont évaluées à leur juste valeur à la date d'octroi. Le Groupe utilise habituellement pour les valoriser les modèles « Black and Scholes », « Hull & White » ou « Monte Carlo » en fonction des caractéristiques de chaque plan.

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

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

3.10 Avantages du personnel

3.10.1 Régimes de retraite à cotisations et prestations définies

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.10.2 Indemnités de fin de contrat de travail

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

3.11 Provisions

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

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

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

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

3.12 Principes de reconnaissance du chiffre d'affaires

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

Prestations en régie

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

Prestations au forfait

Les contrats au forfait sont comptabilisés selon la méthode du pourcentage d'avancement des travaux. Le degré d'avancement est 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 « Between ».

Revenus locatifs provenant des immeubles de placement ou revenus de sous location

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

3.13 Contrats de location simple et de location financement

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

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

3.14 Subventions

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

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

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

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

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

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

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

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

3.16 Autres produits et charges opérationnels

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

Ces autres produits et charges incluent notamment :

- Les charges ou provisions pour restructurations et/ou rationalisation liées aux regroupements d'entreprises intervenant entre la date d'acquisition et la fin de l'exercice suivant celui de l'acquisition ;
- Les charges de restructuration, autres que celles visées au point ci-dessus, afférentes à des plans approuvés par les organes de direction du Groupe et ayant fait l'objet d'une communication aux tiers concernés ;
- Les 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 bénéficiaires imposables de l'exercice. Ils sont calculés sur la base des taux d'impôts adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture, et sont corrigés des ajustements d'impôts dus au titre des exercices antérieurs.

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

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

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

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

Suite à l'instauration de la contribution économique territoriale (CET) applicable aux sociétés françaises dans le cadre de la loi de Finance pour 2010, le Groupe a opté au 31 décembre 2009 pour la qualification de la composante cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) de la CET en impôt sur le résultat relevant ainsi de la norme IAS 12. En effet, le Groupe a jugé que la CVAE remplissait les caractéristiques de l'impôt sur le résultat, qui doit être calculé sur la base d'un montant net de produits et de charges et dont le

montant net peut être différent du résultat net comptable, dans la mesure où la valeur ajoutée constitue le niveau intermédiaire de résultat qui sert systématiquement de base, selon les règles fiscales françaises, à la détermination du montant dû au titre de la CVAE.

3.19 Secteurs opérationnels

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

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

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

Les régions sont les suivantes :

- La région « **France** » regroupe les entités françaises ainsi que les centres de services au Maroc et en Espagne qui sont managérialement rattachés à la France ;
- La région « **Northern Europe & Benelux** » consolide les entités anglaises, les pays scandinaves hors activités cédées, le Luxembourg, la Belgique et les Pays-Bas hors Between ;
- La région « **Central Europe** » est constituée de l'Allemagne, de l'Autriche, de la Pologne et de la République Tchèque ;
- La région « **Rest of the world** » est constituée du Moyen-Orient, de l'Algérie, de l'Espagne, de l'Italie, du Maroc, du Mexique, de la Tunisie, de la Turquie et du Panama ;
- La région « **Corporate** » comporte les activités du siège qui ne peuvent pas être allouées directement aux régions opérationnelles. Corporate inclut également des éléments résiduels des activités arrêtées (principalement l'outsourcing) ;
- Le secteur « **Divestments (2015-2016)** » regroupe les activités cédées. En 2016, les activités cédées incluent les activités de Grimstad en Norvège, déconsolidées au 1^{er} mai 2016, et de Devoteam Genesis, déconsolidées au 1^{er} juillet 2016. En 2015, elles incluent également Exa ECS, déconsolidée au 1^{er} avril 2015 ;
- La région « **Between** » a été créée spécifiquement pour l'entité néerlandaise Between. Cette filiale est spécialisée dans le "sourcing" de professionnels IT. Elle dispose d'un chiffre d'affaires relativement volatile dans la mesure où, en fonction des contrats conclus et du type de missions réalisées, le chiffre d'affaires reconnu dans les comptes consolidés correspond soit à la marge brute des contrats soit à la totalité de la facturation client. En conséquence, le Groupe isole cette activité pour le calcul de ses agrégats de croissance.

A effet du 1^{er} janvier 2016, une redéfinition des plaques géographiques a été appliquée. La définition des régions 2015 et 2016 est présentée ci-dessous pour l'ensemble du périmètre.

Entités	Pays	31-déc-16	31-déc-15	Entités	Pays	31-déc-16	31-déc-15
Devoteam Middle East FZ LLC	Emirats arabes unies	Rest of the world	Entités indépendantes	Fi-makers	France	France	Non applicable
Devoteam Consulting GmbH	Autriche	Central Europe	Europe centrale	Devoteam N/V	Belgique	Northern Europe & Benelux	Europe du nord & BELUX
Devoteam r.o	République Tchèque	Central Europe	Europe centrale	DFSJ	Belgique	Corporate	Non applicable
Devoteam A/S	Danemark	Northern Europe & Benelux	Europe du nord & BELUX	Devoteam Genesis AG	Suisse	Divestments (2015-2016)	Europe centrale
HNCO International	Danemark	Northern Europe & Benelux	non applicable	Devoteam GmbH	Allemagne	Central Europe	Europe centrale
HNCO Denmark	Danemark	Northern Europe & Benelux	non applicable	Fontanet GmbH	Allemagne	Corporate	Others
Forretningssysteme r ApS	Danemark	Northern Europe & Benelux	non applicable	Q-Partners Consulting & Management	Allemagne	Central Europe	Non applicable
Globicon	Danemark	Northern Europe & Benelux	non applicable	Devoteam Fringes S.A.U	Espagne	Rest of the world	Entités indépendantes
Devoteam Consulting Alegria	Algérie	Reste du monde	Others	Keivox	Espagne	Corporate	Others
Devoteam Consulting AS	Norvège	Northern Europe & Benelux	Europe du nord & BELUX	DPI	Espagne	Rest of the world	Others
Fornebu Consulting AS	Norvège	Northern Europe & Benelux	Europe du nord & BELUX	Drago Solution S.A.U	Espagne	Rest of the world	Others
Devoteam Consulting	France	France	France	Softoro Development Center S.A.U	Espagne	Rest of the world	Others
Cesmo Group	France	Corporate	Others	Devoteam Cloud Services	Espagne	Rest of the world	Others
Devoteam SA	France	France	France	My-G work for Espana	Espagne	Rest of the world	Others
Devoteam Outsourcing	France	Corporate	Others	Devoteam UK Limited	Royaume-Uni	Northern Europe & Benelux	Europe du nord & BELUX
Exa ECS	France	Divestments (2015-2016)	Entités cédées	Crocodile RCS Limited MEE	Royaume-Uni	Corporate	Others
Exa ECS MEE	France	Corporate	Others	Devoteam Italia SRL	Italie	Rest of the world	Others
S'Team Management	France	France	Entités indépendantes	Voxpilot Limited	Irlande	Corporate	Others
Shift by Steam	France	France	Others	Devoteam SA	Luxembourg	Northern Europe & Benelux	Europe du nord & BELUX
Inflexys	France	Corporate	Others	Devoteam Consulting Holding	Luxembourg	Corporate	Others
Axance	France	France	Others	Devoteam Communication SARL	Luxembourg	Corporate	Others
RVR Parad	France	France	France	Devoteam SARL	Maroc	Rest of the world	Others
Siticom	France	France	France	Devoteam Services SARL	Maroc	France	France
Devoteam G Cloud	France	France	Others	Devoteam Consulting Maroc	Maroc	Rest of the world	France
Be Team	France	France	Others	Devoteam Mexico	Mexique	Rest of the world	Non applicable
Progis	France	Corporate	Others	Devoteam Nederland BV	Pays Bas	Northern Europe & Benelux	Entités indépendantes
Bengs	France	Corporate	Others	Between Holding BV	Pays Bas	Between	Others
Axance People	France	France	Others	Drago Solutions Corp.	Panama	Rest of the world	Others
Devoteam Cloud Services	France	France	Others	Devoteam SA	Pologne	Central Europe	Europe centrale
Devoteam Digital Factory	France	France	France	Media-Tel LLC	Russie	Corporate	Non applicable
My-G SAS	France	France	Others	HNCO AB	Suède	Corporate	Non applicable
Marflie	France	Corporate	Non applicable	Devoteam SARL	Tunisie	Rest of the world	New Méditerranée
Technologies & operations	France	France	Non applicable	Devoteam Information Technology and Consultancy A.S.	Turquie	Rest of the world	Others
Devoteam Customer Effectiveness	France	France	Non applicable				

Les informations sectorielles comparatives au titre de l'exercice 2015 ont été retraitées afin de correspondre à la nouvelle organisation des secteurs opérationnels.

Les principaux indicateurs de performance explicités ci-dessous sont utilisés par le Groupe dans son reporting interne et restent identiques à ceux de la clôture 2015 :

- D'une 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. 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 ;
- D'autre 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.

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 2016, comprennent les états financiers de Devoteam S.A et les comptes des sociétés contrôlées, directement ou indirectement, par le Groupe, ainsi que les sociétés sur lesquelles le Groupe détient une influence notable.

Les principales sociétés retenues dans le périmètre de consolidation du groupe Devoteam au 31 décembre 2016 sont détaillées ci-après. Les entités sans activité ne sont pas reprises ci-dessous.

Sociétés	Quote-part du capital détenu en % ⁽¹⁾		Méthode d'intégration	
	2016	2015	2016	2015
France				
Devoteam S.A.	Mère	Mère	Mère	Mère
Devoteam Consulting	100,00%	100,00%	IG	IG
Devoteam Outsourcing	100,00%	100,00%	IG	IG
Exa ECS	35,00%	35,00%	MEE	MEE
S Team Management	78,00% ⁽²⁾	60,00%	IG	IG
Inflexsys	20,00%	20,00%	MEE	MEE
Axance	54,07%	54,20%	IG	IG
Shift by Steam	60,00%	60,00%	IG	IG
Siticom	65,00%	65,00%	IG	IG
Devoteam G Cloud	100,00% ⁽³⁾	73,00%	IG	IG
Be Team	70,00%	70,00%	IG	IG
Progis	24,89% ⁽⁴⁾	33,00%	MEE	MEE
Bengs	25,00% ⁽⁵⁾	30,00%	MEE	MEE
RVR Parad	95,00%	95,00%	IG	IG
Axance People	45,96%	46,07%	IG	IG
Devoteam Cloud Services	90,00%	81,90%	IG	IG
Devoteam Digital Factory	72,50% ⁽⁶⁾	85,00%	IG	IG
My-G	72,00% ⁽⁷⁾	52,56%	IG	IG
Marlie	45,00%	0,00%	IG	NI
Technologies & Opérations	72,47% ⁽⁸⁾	0,00%	IG	NI
Devoteam Customer Effectiveness	77,53% ⁽⁹⁾	0,00%	IG	NI
Fi-makers	80,00% ⁽¹⁰⁾	0,00%	IG	NI
Algérie				
Devoteam Consulting Algérie	80,00%	80,00%	IG	IG
Allemagne				
Devoteam GmbH	100,00%	100,00%	IG	IG
Fontanet GmbH	100,00%	100,00%	IG	IG
Q-Partners Consulting & Management	70,00% ⁽¹¹⁾	0,00%	IG	NI
Autriche				
Devoteam Consulting GmbH	100,00%	100,00%	IG	IG
Bénélux				
Devoteam N/V	99,71%	99,71%	IG	IG
DFSJ	45,00% ⁽¹²⁾	0,00%	MEE	NI
Devoteam S.A. (Luxembourg)	100,00%	99,50%	IG	IG
Devoteam Consulting Holding	100,00%	100,00%	IG	IG
Devoteam Communication	100,00%	100,00%	IG	IG
Devoteam Nederland B.V	100,00%	100,00%	IG	IG
Between Holding BV	75,00%	75,00%	IG	IG
Yellow Friday	75,00%	50,00%	IG	MEE
Emirats Arabes Unis				
Devoteam Middle East FZ LLC	76,00%	76,00%	IG	IG

Sociétés	Quote-part du capital détenu en % ⁽¹⁾		Méthode d'intégration	
	2016	2015	2016	2015
Espagne				
Devoteam Fringes S.A.U	100,00%	100,00%	IG	IG
Keivox	35,01%	35,01%	MEE	MEE
DPI	60,00%	60,00%	IG	IG
Drago Solution S.A.U	60,00%	60,00%	IG	IG
Softoro Development Center S.A.U	60,00%	60,00%	IG	IG
Devoteam Cloud Services	80,30%	77,64%	IG	IG
My-G work for Espana	72,00%	52,56%	IG	IG
Irlande				
Voxpilot Limited	100,00%	100,00%	IG	IG
Italie				
Devoteam Italie SRL	20,00%	20,00%	IG	IG
Maroc				
Devoteam SARL	100,00%	100,00%	IG	IG
Devoteam Services SARL	100,00%	100,00%	IG	IG
Devoteam Consulting Maroc	56,25%	56,25%	IG	IG
Mexique				
Devoteam Mexico	99,00% ⁽¹³⁾	0,00%	IG	NI
Panama				
Drago Solutions Corp. PANAMA	60,00%	60,00%	IG	IG
Pologne				
Devoteam SA (ex Wola Info SA)	61,59%	61,59%	IG	IG
République Tchèque				
Devoteam s.r.o	80,00% ⁽¹⁴⁾	85,00%	IG	IG
Royaume-Uni				
Devoteam UK Limited	100,00%	100,00%	IG	IG
Crocodile R.C.S Limited	0% ⁽¹⁵⁾	24,97%	NI	MEE
Russie				
Media-Tel LLC	25,00% ⁽¹⁶⁾	0%	MEE	NI
Scandinavie				
Devoteam A/S	100,00%	100,00%	IG	IG
HNCO International	100,00% ⁽¹⁷⁾	0,00%	IG	NI
HNCO Denmark	100,00% ⁽¹⁸⁾	0,00%	IG	NI
Forretningsystemer ApS	100,00% ⁽¹⁹⁾	0,00%	IG	NI
Globicon	100,00% ⁽²⁰⁾	0,00%	IG	NI
Devoteam Consulting AS	0% ⁽²¹⁾	100,00%	NI	IG
Devoteam Fornebu Consulting AS	100,00%	100,00%	IG	IG
Suède				
HNCO AB	30,00% ⁽²²⁾	0,00%	MEE	NI
Suisse				
Devoteam Genesis AG	0,00% ⁽²³⁾	100,00%	IG	IG
Tunisie				
Devoteam Tunisie	75,00%	75,00%	IG	IG
Turquie				
Devoteam Information Technology and Consultancy A.S. (ex Secura)	100,00%	100,00%	IG	IG

IG: intégration globale
MEE : mise en équivalence
NI : non intégrée

- (1) Correspond à la fraction du capital détenue directement ou indirectement par Devoteam SA.
- (2) Acquisition complémentaire de 18% de S'Team Management via la holding de détention Marflie.
- (3) Acquisition complémentaire de 27% de la participation. La participation du Groupe est dorénavant de 100%.
- (4) Cession de 5% du capital, l'entité est détenue à 25% par Devoteam G Cloud.
- (5) Cession de 5% du capital, la participation du Groupe est de 25%.
- (6) Cession de 12,50% de Devoteam Digital Factory. La participation du Groupe est dorénavant de 72,50%.
- (7) Augmentation de la détention à 72% suite à l'acquisition complémentaire de Devoteam G Cloud
- (8) Création de Technologies & Opérations détenue à hauteur de 72,47%.
- (9) Création de l'entité Devoteam Customer Effectiveness détenue à hauteur de 77,53% par Devoteam Consulting.
- (10) Création de l'entité Fi-Makers détenue à hauteur de 80% par le Groupe.
- (11) Acquisition de Q-Partners Consulting & Management à hauteur de 70% par le Groupe.
- (12) Création de DFSJ détenue à hauteur de 45% par le Groupe.
- (13) Création de Devoteam Mexico détenue à hauteur de 99% par le Groupe.
- (14) Cession de 5% du capital, la participation du Groupe est de 80%.
- (15) Liquidation de Crocodile RCS Limited.
- (16) Prise de participation à hauteur de 25% dans Media-Tel LLC.
- (17) Acquisition de 100% de HNCO International au second semestre.
- (18) Le Groupe détient 100% de HNCO Danemark via HNCO International.
- (19) Le Groupe détient 100% de Forretningssystemer ApS Danemark via HNCO International.
- (20) Acquisition de 100% de Globicon au second semestre.
- (21) Devoteam Consulting AS absorbée par Devoteam Fornebu Consulting AS.
- (22) Prise de participation à hauteur de 30% dans HNCO AB.
- (23) Cession de Devoteam Genesis AG.

4.2 Mouvements de l'exercice

4.2.1 Acquisitions

Le Groupe a réalisé au cours de l'exercice 2016, les acquisitions suivantes :

- Le 8 juillet, le Groupe a acquis 70% du capital de la société allemande Q-Partners Consulting und Management GmbH, partenaire SAP HANA de premier plan (SAP Gold Partner, SAP Recognized Expertise in in-memory Computing & SAP Database). Q-Partners compte 25 collaborateurs et a réalisé un chiffre d'affaires de 3,5 M€ au titre de son dernier exercice clos. Cette acquisition devrait permettre au Groupe de prendre pied sur les solutions Big Data de SAP, clés dans la transformation digitale des entreprises ;
- Le 29 juillet, le Groupe a acquis 100% du capital de la société danoise Herbert Nathan & Co, spécialiste scandinave du conseil indépendant en stratégie et organisation. HNCO emploie 15 consultants qui outillent la digitalisation des process des clients. HerbertNathan & Co a réalisé un chiffre d'affaires de 3,6 M€ au titre de son dernier exercice clos ;
- Le 6 août, le Groupe a acquis 100% du capital de la société danoise Globicon, spécialiste de l'IT service excellence, et renforce ainsi ses partenariats ServiceNow et HP au Danemark, tout en ouvrant un nouveau partenariat avec Cherwell, jeune éditeur très prometteur. Globicon a réalisé un chiffre d'affaires de 2,5 M€ de chiffre d'affaires au titre de son dernier exercice clos et compte 15 collaborateurs.

Ces trois acquisitions sont consolidées par intégration globale à compter du 1^{er} juillet 2016.

Actifs nets des sociétés acquises

En K€	HerbertNathan & Co	Globicon	Q-Partners GmbH
Actifs immobilisés	105	33	75
Clients et autres créances	539	494	1 294
Trésorerie et équivalents de trésorerie	471	880	1 816
Provisions courantes et non courantes	-	-	-
Fournisseurs et autres dettes	(1 013)	(1 304)	(2 372)
Actifs et passifs nets	103	103	813

Goodwill

Le goodwill résultant des acquisitions a été calculé comme suit :

En K€	HerbertNathan & Co	Globicon	Q-Partners GmbH
Contrepartie transférée dans le cadre de la prise de contrôle	6 299	2 681	2 746
Dont contrepartie transférée éventuelle	1 802	-	746
Participation ne donnant pas le contrôle évaluée en quote-part des actifs nets identifiables comptabilisés	-	-	244
Juste valeur de la participation précédemment acquise	-	-	-
Moins juste valeur des actifs nets identifiables	(103)	(103)	(813)
Goodwill	6 196	2 578	2 177

Les frais connexes liés à ces acquisitions se sont élevés à 103 K€ et sont comptabilisés en « autres charges opérationnelles courantes ».

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

Comptabilité d'acquisition et période d'évaluation

Au cours de la période, le Groupe a finalisé l'affectation du prix d'acquisition du groupe Drago et de My-G réalisées en 2015. Cette finalisation n'a pas eu d'incidence sur les valeurs attribuées au 31 décembre 2015.

L'allocation des prix d'acquisition des sociétés acquises en 2016 est en cours d'analyse et sera finalisée au cours de l'année 2017.

Informations à périmètre comparable

L'impact sur les états financiers 2016 des entrées de périmètre (acquisitions et prises de contrôle de participations) réalisées en 2016 et en 2015 est présenté ci-après :

En K€	Opérations de 2016	Opérations de 2015
Chiffres d'affaires	4 646	16 966
Résultat opérationnel courant	1 074	1 173
Résultat net	825	863
Total actif	3 957	6 988
Variation du besoin en fonds de roulement	(227)	(325)

4.2.2 Cessions

En janvier 2016, la procédure de liquidation de l'entité Crocodile RCS au Royaume-Uni, dont le Groupe détenait 25%, a été finalisée. La sortie du périmètre de cette entité n'a pas eu d'effet sur les comptes du Groupe.

En mai 2016, le Groupe a cédé au management local son activité d'intégration de systèmes située à Grimstad en Norvège via une cession d'actifs. Cette activité représentait en 2015 environ 5,5 M€ de chiffres d'affaires et une trentaine de collaborateurs. Cette cession a généré une moins-value de cession de 1,3 M€

(y compris 0,1 M€ de frais inhérents à la cession) comptabilisée en « autres charges opérationnelles » et l'activité a été déconsolidée au 1^{er} mai 2016.

En juillet 2016, le Groupe a finalisé la cession de Devoteam Genesis basée en Suisse (spécialisée dans la revente de licences et de maintenance associée dans le domaine de l'IP Management). Devoteam Genesis a réalisé sur l'exercice 2015 un chiffre d'affaires de 6,3 M€ et comptait une vingtaine de collaborateurs. Cette cession a généré une moins-value consolidée nette des frais inhérents à la vente de 353 K€, comptabilisée en « autres charges opérationnelles ». Cette entité a été déconsolidée au 1^{er} juillet 2016.

La contribution aux états financiers des sorties de périmètre (cessions et pertes de contrôle de participations) réalisées au cours de l'exercice 2016 est présentée ci-dessous :

En K€	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Chiffres d'affaires	4 241	12 954
Marge d'exploitation	(83)	964

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

4.3 Actifs détenus en vue de la vente

Au 31 décembre 2016, le Groupe n'a comptabilisé aucun actif détenu en vue de la vente.

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

5.1 Goodwills

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

Les goodwills nets ont augmenté de 4 433 K€ en 2016, cette variation provient principalement :

- De l'augmentation du goodwill pour 10 951 K€, liée à la prise de contrôle du groupe Herbert Nathan & Co (HNCO) et de Globicon au Danemark, ainsi que de la société Q-Partners GmbH en Allemagne ;
- De la constatation de pertes de valeur sur l'UGT Devoteam Maroc pour -606 K€ et sur l'UGT Devoteam Netherlands pour -515 K€. Cette perte de valeur se justifiant par des perspectives de croissance et de rentabilité moins élevées que prévues ;
- De la sortie du goodwill de Devoteam Genesis pour 3 992 K€ suite à la cession de cette entité ;
- De la cession de l'activité « Solutions » à Grimstad en Norvège ayant entraîné la sortie d'une quote-part de goodwill de l'UGT Scandinavie pour 1 204 K€ ;
- Des effets de change constatés principalement sur Devoteam UK pour -200 K€, l'UGT Scandinavie pour 204 K€ et sur la Turquie pour -208 K€.

Au 31 décembre 2015, les mouvements étaient les suivants :

En K€	31 décembre 2014	Acquisitions / Dépréciations	Autres	Reclassement IFRS 5	Ecart de conversion	31 décembre 2015
Goodwill	86 446	791	(233)	-	(290)	86 714
Pertes de valeur	(9 381)	(814)	198	-	5	(9 993)
Goodwill net	77 065	(23)	(35)	-	(286)	76 721

La perte de valeur de l'exercice 2015 concernait l'UGT Devoteam Maroc pour -814 K€, motivée par des perspectives de croissance et de rentabilité moins élevées que prévues.

Les goodwills détaillés par UGT au 31 décembre 2016 et 2015 se répartissent comme suit :

En K€	31 décembre 2016			31 décembre 2015		
	Goodwill brut	Perte de valeur cumulée	Goodwill net	Goodwill brut	Perte de valeur cumulée	Goodwill net
UGT Scandinavie ⁽¹⁾	24 974	-	24 974	17 197	-	17 197
Devoteam GmbH (Allemagne)	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	8 499	(946)	7 553	8 698	(946)	7 752
Devoteam Netherlands	6 468	(562)	5 907	6 468	(46)	6 422
Devoteam G Cloud (France) ⁽¹⁾	5 911	-	5 911	5 911 ⁽²⁾	-	5 911 ⁽²⁾
UGT Belux ⁽¹⁾	5 527	-	5 527	5 527	-	5 527
Devoteam Genesis (Suisse)	-	-	-	3 992	-	3 992
Between (Pays-Bas)	2 765	-	2 765	2 765	-	2 765
Autres goodwills nets < à 2 200 K€	15 937	(7 409)	8 528	14 116	(6 951)	7 165
Total	92 121	(10 966)	81 154	86 714	(9 993)	76 721

(1) Détails des entités en note 3.2.

(2) Incluant le goodwill de myG.

Clause de complément de prix

Au 31 décembre 2016, l'engagement comptabilisé concernant les clauses de compléments de prix « earn out » est de 4 210 K€ (contre 2 254 K€ au 31 décembre 2015) et concerne le groupe HNCO ainsi que les sociétés Q-Partners GmbH et Devoteam G Cloud (anciennement gPartner).

Evaluation de la valeur recouvrable des UGT

La méthode utilisée pour l'appréciation de la valeur recouvrable des UGT est détaillée en note 3.2. Les hypothèses clés utilisées en 2016 et 2015 pour déterminer la valeur recouvrable sont détaillées ci-dessous par zone géographique où exerce le Groupe :

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

(1) EBIT long terme.

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

Hypothèses clés 2015	Taux d'actualisation	Taux de croissance long terme	Taux de rentabilité normatif ⁽¹⁾
France	8,60%	2%	entre 8% et 10%
Autres pays européens	8,50% à 10,50%	2%	entre 1,50% ⁽²⁾ et 9%
Moyen-Orient	9,40% à 13,40%	2,50%	entre 7% et 9%
Afrique du Nord	11,60% à 12,10%	2,50%	entre 7% et 9%

(1) EBIT long terme.

(2) 1,50% pour l'UGT Between Holding spécialisée dans le « sourcing » de professionnels IT.

Les hypothèses clés ont été déterminées de la manière suivante :

- Taux d'actualisation : il a été déterminé par un cabinet indépendant sur la base de moyennes observées sur les dix dernières années concernant la prime de risque et sur les 5 dernières années concernant le bêta. Le taux sans risque correspond à la moyenne des dix dernières années de l'OAT 10 ans (obligation assimilable du trésor) ;

- La rentabilité normative des UGT pour le calcul de la valeur terminale a été déterminée en fonction des données historiques dont dispose le Groupe ;
- le taux de croissance long terme pour le calcul de la valeur terminale provient des prévisions OCDE confirmé par la moyenne constatée par les analystes financiers sur le secteur d'activité.

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

- Une augmentation de 0,5 point du taux d'actualisation aurait impacté négativement les résultats de 542 K€ ;
- Une baisse de 0,5 point du taux de croissance à l'infini aurait impacté négativement les résultats de 391 K€ ;
- Une baisse de 0,5 point du taux de rentabilité normatif aurait impacté négativement les résultats de 580 K€.

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

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

- Une baisse de 1 point de croissance du chiffre d'affaires aurait impacté négativement les résultats de 154 K€ ;
- Une baisse de 1 point de la marge d'exploitation aurait impacté négativement les résultats de 372 K€ ;
- Une combinaison des deux baisses ci-dessus aurait impacté négativement les résultats de 522 K€.

Concernant les UGT dont les valeurs comptables sont le plus proche de leur valeur recouvrable (hors UGT dépréciés sur la période comptabilisées à la valeur recouvrable), les hypothèses clés utilisées et les valeurs des hypothèses clés déclenchant une dépréciation sont décrites dans le tableau ci-dessous.

En K€	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 RVR Parad	1 955	2 176	8,1%	9,0%	8,9%	7,8%

5.2 Immobilisations incorporelles

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

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

(1) Correspond principalement à l'entrée de périmètre du groupe HNCO et Globicon ainsi qu'à la sortie de Devoteam Genesis.

(2) Correspond principalement à des investissements réalisés par le Groupe pour des logiciels et des licences, et à des dépenses liées à l'ERP pour 94 K€.

Les principaux mouvements enregistrés sur l'exercice 2015 se résument comme suit :

En K€	Logiciels et marques	Autres immobilisations incorp.	Total
Valeur brute			
Au 1 ^{er} janvier 2015	7 553	11 041	18 594
Variation de périmètre ⁽¹⁾	(114)	2 069	1 955
Acquisitions de l'exercice ⁽²⁾	158	328	486
Cessions de l'exercice ⁽³⁾	(343)	(1 185)	(1 527)
Reclassement et mise au rebut ⁽⁴⁾	(943)	(2 837)	(3 780)
Ecart de conversion	4	(27)	(23)
Au 31 décembre 2015	6 316	9 389	15 705
Amort. et pertes de valeur cumulés			
Au 1 ^{er} janvier 2015	(6 726)	(8 962)	(15 688)
Variation de périmètre	104	(731)	(626)
Dotations nettes	(407)	(1 243)	(1 650)
Diminution ⁽³⁾	51	937	987
Reclassement et mise au rebut ⁽⁴⁾	1 048	2 489	3 537
Ecart de conversion	(4)	28	24
Au 31 décembre 2015	(5 934)	(7 481)	(13 415)
Valeur nette au 31 décembre 2015	381	1 908	2 290
Dont valeur nette au 31 décembre 2015 des locations financement	-	574	574

(1) Correspond principalement à l'entrée de périmètre du groupe Drago ainsi qu'à l'allocation du goodwill aux relations commerciales de l'entité Devoteam G Cloud (anciennement gPartner) pour 1 219 K€.

(2) Correspond principalement à des investissements réalisés par le Groupe pour des logiciels et des licences, et à des dépenses liées à l'ERP pour 196 K€.

(3) Les cessions de la période sont liées au transfert d'immobilisations suite à l'expiration du contrat d'outsourcing avec Pierre Fabre SA.

(4) Correspond à la mise au rebut du « Core model » de l'ERP déployé dans les filiales étrangères et des licences afférentes pour une valeur nette de 283 K€.

5.3 Immobilisations corporelles

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

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

(1) Correspond principalement à l'entrée de périmètre du groupe HNCO et Q-Partners GmbH ainsi qu'à la sortie de Devoteam Genesis.

(2) Correspond principalement à des achats d'équipements informatiques dans le cadre de la « digitalisation » du siège social et à des aménagements de locaux.

(3) Les cessions de la période sont liées principalement au transfert d'immobilisations suite à l'expiration du contrat d'outsourcing avec Pierre Fabre SA.

Les principaux mouvements enregistrés sur l'exercice 2015 se résument comme suit :

En K€	Terrains et constructions	Installations, aménagements et agencements	Matériel et mobilier de bureau et informat.	Autres immob. corporelles	Total
Valeur brute					
Au 1 ^{er} janvier 2015	3 993	10 093	15 318	1 372	30 776
Variation de périmètre ⁽¹⁾	139	(83)	738	176	969
Acquisitions de l'exercice ⁽²⁾	-	567	1 229	58	1 854
Cessions de l'exercice ⁽³⁾	-	(912)	(793)	(96)	(1 801)
Reclassement et mise au rebut ⁽⁴⁾	(3 119)	(3 706)	(293)	(46)	(7 164)
Ecart de conversion	35	71	76	36	218
Au 31 décembre 2015	1 047	6 030	16 275	1 500	24 852
Amort. et pertes de valeur cumulés					
Au 1 ^{er} janvier 2015	(2 083)	(7 429)	(12 985)	(1 012)	(23 510)
Variation de périmètre	(40)	59	(589)	(108)	(678)
Dotations nettes	(329)	(815)	(1 061)	(124)	(2 329)
Diminution ⁽³⁾	-	770	355	69	1 194
Reclassement et mise au rebut ⁽⁴⁾	1 861	2 824	198	-	4 883
Ecart de conversion	(15)	(64)	(62)	(26)	(166)
Au 31 décembre 2015	(606)	(4 655)	(14 145)	(1 200)	(20 607)
Valeur nette au 31 décembre 2015	441	1 374	2 130	300	4 245
Dont valeur nette au 31 décembre 2015 des locations financement	-	-	9	-	9

(1) Correspond principalement à l'entrée de périmètre du groupe Drago.

(2) Correspond principalement à des achats d'équipements informatiques dans le cadre de la "digitalisation" du siège social et à des aménagements de locaux.

(3) Les cessions de la période sont liées au transfert d'immobilisations suite à l'expiration du contrat d'outsourcing avec Pierre Fabre SA.

(4) Correspond au reclassement à la valeur nette comptable de l'ensemble immobilier situé à Castres au poste « immeuble de placement » pour 2 284 K€ suite à la cessation de l'activité d'outsourcing.

5.4 Actifs financiers non courants

En K€	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Prêts, cautionnements et autres créances	2 198	2 275
Autres actifs financiers	737	820
Total	2 935	3 095

Les actifs financiers non courants comprennent principalement des dépôts de garantie pour une valeur nette de 2 140 K€ (contre 2 203 K€ à fin 2015). Les autres actifs financiers non courants correspondent essentiellement à des avances de trésorerie aux entreprises associées.

5.5 Participations mises en équivalence

En K€	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Participations dans les entreprises associées	900	1 729

La variation s'explique essentiellement par la liquidation de Crocodile RCS et par la prise de contrôle de Between Management Consultant BV au cours de l'exercice.

Les informations financières ci-dessous concernent les participations mises en équivalence : Keivox (Espagne), Inflexsys (France), DFSJ (Belgique), Media-Tel LLC (Russie), Progis, Bengs et Exa ECS (France).

Valeurs comptabilisées En K€	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Actifs non courants	1 537	236
Actifs courants	7 974	8 866
Passifs non courants	1 959	1 056
Passifs courants	5 488	4 336
Actifs nets 100%	2 064	3 710
Actifs nets, part du Groupe	678	1 107
Goodwill	53	622
Autres	169	-
Valeur comptable des intérêts dans les entreprises associées	900	1 729
Produits	15 071	14 151
Résultat après impôts des activités poursuivies	745	486
Autres éléments du résultat global 100%	-	-
Résultat global total 100%	745	486
Résultat global total part du Groupe	132	100

5.6 Immeuble de placement

Actifs En K€	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Immeubles de placement évalués au coût amorti	1 827	2 284
Immeubles de placement évalués à la juste valeur	-	-
Total	1 827	2 284

Dans le cadre de la cessation de son activité d'outsourcing sur le site de Castres, le Groupe a procédé, en 2015, au reclassement d'un ensemble immobilier au poste « immeuble de placement ». Ce reclassement a été effectué à la valeur nette comptable, le Groupe n'étant pas en mesure de déterminer de façon fiable la juste valeur de cet ensemble immobilier en raison notamment d'une absence de transactions comparables sur la zone pour des biens similaires. Ainsi, l'ensemble immobilier reste évalué au coût amorti jusqu'à sa sortie.

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

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

En K€	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Valeur brute	5 955	5 955
Cumul des amortissements	(4 128)	(3 671)
Valeur nette comptable	1 827	2 284

L'ensemble immobilier a généré des produits de sous location à hauteur de 519 K€ et des charges opérationnelles à hauteur de 682 K€.

5.7 Autres actifs et passifs non courants

Actifs En K€	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Autres	272	274
Total	272	274

Les autres actifs non courants correspondent principalement à des charges constatées d'avance à long terme comptabilisées chez Devoteam Belgique pour 175 K€.

Passifs En K€	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Autres passifs non courants	4 712	2 890
Produits constatés d'avance	-	-
Total	4 712	2 890

Les autres passifs non courants se décomposent comme suit :

- Dettes d'earn-out pour 3 401 K€ dont 1 808 K€ pour le groupe HNCO pour et 995 K€ pour Devoteam G Cloud ;
- Dette non courante liée aux indemnités obligatoires en cas de départs des collaborateurs en Italie (TFR – traitement de fin de rapport) pour 698 K€ ;
- Dette non courante liée à la partie différée du prix d'acquisition de Globicon pour 430 K€.

5.8 Autres actifs et passifs courants

Actifs En K€	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Créances clients	163 599	148 643
Créances fiscales et sociales	7 890	5 875
Créances d'impôt courantes	11 794	11 351
Autres créances courantes	1 462	1 966
Charges constatées d'avance	20 436	16 672
Total	205 182	184 507

Créances clients

L'augmentation du poste créances clients est principalement liée à l'effet de la croissance organique notamment en France pour 13 617 K€ et aux Pays-Bas pour 2 328 K€, partiellement compensé par la sortie de périmètre de Devoteam Genesis pour 2 334 K€.

Au 31 décembre 2016 le délai de règlement du Groupe (DSO) s'établit à 59 jours contre 66 jours au 31 décembre 2015.

Créances d'impôt exigible

Les créances d'impôts exigibles restent stables et incluent une augmentation des créances de CIR (crédit impôt recherche) et de CICE (crédit d'impôt compétitivité emploi) sur l'exercice pour un montant total de 3 217 K€ sur le périmètre français compensée par le remboursement de créances de CIR des exercices antérieurs pour 2 248 K€.

Charges constatées d'avance

L'augmentation de ce poste est en lien avec la croissance de l'activité opérationnelle du Groupe.

Passifs (hors provisions courantes, emprunts et dettes financières court terme) En K€	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Dettes fournisseurs	64 636	56 702
Dettes fiscales et sociales	80 044	74 139
Dettes d'impôt exigible	3 573	1 752
Dettes sur acquisition d'immobilisations	10	11
Autres dettes courantes	10 046	8 782
Produits constatés d'avance	48 874	41 171
Total	207 183	182 557

Dettes fournisseurs

La variation des dettes fournisseurs correspond essentiellement à l'augmentation de l'activité de « broker » aux Pays-Bas et en France pour un montant d'environ 8,8 M€.

Les autres dettes courantes

Les autres dettes courantes augmentent de 1 264 K€ et se décomposent comme suit :

- Clients créditeurs et avoirs à établir clients pour 5 798 K€ (contre 4 484 K€ à fin 2015), principalement sur les entités françaises pour 4 221 K€ et sur Devoteam Danemark pour 1 413 K€,
- Dettes courantes d'earn-out et put sur minoritaires d'un montant total de 2 537 K€ (contre 2 293 K€ en 2015) relatif aux acquisitions ;
- Une dette résiduelle de 274 K€ dans le cadre d'un projet européen chez Devoteam GmbH en Allemagne ;
- La part courante des prix d'acquisition différés pour 1 263 K€.

Produits constatés d'avance

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

5.9 Autres actifs financiers courants et trésorerie nette

Autres actifs financiers courants

Ce poste comprend essentiellement un dépôt de garantie dans le cadre du contrat de cession de créances commerciales pour 2 642 K€ (contre 3 225 K€ fin 2015) et des prêts et cautionnements court terme pour 121 K€ (contre 278 K€ à fin 2015).

Trésorerie nette

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

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

En K€	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Placements financiers court terme	10 287	15 037
Banques	81 747	57 497
Découverts bancaires (passif)	(1 020)	(1 495)
Trésorerie	91 013	71 039
Actifs de gestion de trésorerie ⁽¹⁾	1 670	2 464
Emprunts obligataires	(29 762)	(29 714)
Dettes liées aux contrats de locations-financement	(848)	(1 648)
Dettes bancaires ou assimilées et autres dettes financières	(1 155)	(643)
Dettes financières à long terme	(31 765)	(32 006)
Emprunts obligataires	(446)	(446)
Dettes liées aux contrats de locations-financement	(836)	(955)
Dettes bancaires ou assimilées et autres dettes financières	(171)	(139)
Dettes financières à court terme	(1 453)	(1 540)
Total dettes financières ⁽²⁾	(33 217)	(33 546)
Instruments dérivés	-	-
Trésorerie nette	59 466	39 957

(1) Les actifs de gestion de trésorerie comprennent :

- Des dépôts bancaires à terme d'une durée initiale supérieure à 3 mois pour 1 330 K€ (contre 2 139 K€ à fin 2015) ;
- 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 2016 s'élève à 340 K€ à (contre 325 K€ fin 2015).

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

La trésorerie détenue dans des pays soumis à un mécanisme de contrôle des changes s'élève à 1 490 K€.

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

5.10 Impôts différés actifs et passifs

Impôts différés reconnus

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

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

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

En K€	31-déc-14	Comptabilisé en résultat	Ecart de conversion	OCI*	Variation périmètre	Autres	31-déc-15	31-déc-15	
								Actifs	Passifs
Indemnités de départ à la retraite	679	135	(1)	-	(2)	5	816	816	-
Provisions diverses	694	530	1		(10)	-	1 215	1 240	(25)
Autres différences temporelles	820	(330)	(20)		11	55	536	652	(116)
Reportis déficitaires activés	5 352	(1 846)	17		339	(128)	3 734	3 734	-
Relation clientèle	-	171	-		-	(420)	(249)	-	(249)
Actions propres	(862)	221	-	(221)	-	-	(862)	-	(862)
Locations-financement	(31)	(58)	-		-	-	(89)	5	(93)
Annulation fonds de commerce	(557)	(42)	(62)		-	-	(661)	25	(686)
Autres	1 558	87	-		-	(38)	1 608	2 069	(461)
TOTAL	7 654	(1 132)	(65)	(222)	337	(525)	6 047	8 540	(2 493)

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

La Société a opté, à compter du 1^{er} 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 2016 sont Devoteam SA (mère de l'intégration fiscale), Devoteam Consulting, Devoteam Outsourcing et RVR Parad.

Le Groupe a reconnu un impôt différé actif sur ses déficits fiscaux reportables à hauteur de 1 886 K€ essentiellement en France pour 935 K€, en Allemagne pour 805 K€ et au Luxembourg pour 80 K€. Ils représentent respectivement 87%, 38%, et 56% des déficits fiscaux disponibles dans les juridictions concernées.

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

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

En K€	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Résultat	(423)	(1 132)
Ecart de conversion	73	(65)
Autres éléments du résultat global	150	7
Autres	(253)	(417)
Total	(454)	(1 607)

Echéancier des impôts différés avant compensation :

En K€	31 décembre 2016			31 décembre 2015		
	Total	Moins d'un an	Plus d'un an	Total	Moins d'un an	Plus d'un an
Impôts différés actif	7 750	2 693	5 057	8 540	4 411	4 129
Impôts différés passif	2 147	560	1 587	2 493	914	1 579
Impôts différés nets	5 603	2 133	3 470	6 047	3 498	2 549

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

Impôts différés non reconnus

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

En K€	2016	2015
Reports déficitaires non reconnus	12 645	16 272

Ces déficits fiscaux non reconnus au 31 décembre 2016 concernent principalement l'entité Devoteam SA Pologne pour 5 053 K€, Devoteam GmbH Allemagne pour 4 397 K€, Devoteam Turquie pour 1 244 K€ et Devoteam Maroc pour 899 K€.

Ces déficits fiscaux ont des dates d'expiration comprises entre 2017 et 2021 pour les entités Devoteam SA Pologne et Devoteam Turquie. Les autres déficits fiscaux sont reportables indéfiniment.

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

En K€	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Charge d'impôt sur réévaluation des passifs liés aux régimes à prestations définies	150	7
Total	150	7

5.11 Capitaux propres

5.11.1 Capital social

Au 31 décembre 2016, le capital social de Devoteam S.A. s'élève à 1 262 340 € réparti en 8 327 907 actions ordinaires. La variation du nombre d'actions s'analyse comme suit :

En nombre d'actions	2016	2015
Actions émises au 1^{er} janvier	8 196 149	8 172 128
Exercice de SO et BCE	131 758	24 021
Actions émises au 31 décembre	8 327 907	8 196 149
Valeur nominale	0,15 €	0,15 €

5.11.2 Actions d'autocontrôle

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

En nombre d'actions	2016	2015
Actions détenues au 1^{er} janvier	571 827	670 744
Achat/vente d'actions	(51 745)	(50 000)
Exercice d'options d'achats	(69 823)	(48 917)
Actions détenues au 31 décembre	450 259	571 827
dont couverture d'options d'achat	386 170	495 238
Autres affectations	64 089	76 589
Prix d'acquisition en K€	4 139	5 284
Valorisation au cours de clôture en K€	25 890	19 156

Les actions d'autocontrôle représentent 5,41% du capital au 31 décembre 2016 et 6,98% du capital au 31 décembre 2015.

5.11.3 Résultat par action (RPA)

	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Résultat consolidé part du Groupe (K€)	19 807	16 210
Nombre moyen pondéré d'actions	7 799 086	7 566 707
RPA (€)	2,54	2,14
Résultat dilué par action (€)	2,54	2,12

Pour le principe de ce calcul voir la note 3.20.

Le nombre moyen pondéré utilisé au dénominateur est de 7 799 086 actions pour le résultat par action et de 7 801 800 pour le résultat dilué par action. La différence de 2 714 provient de l'impact potentiel de l'exercice de BCE (cf. note 6.3).

Au 31 décembre 2016, 5 000 bons de souscription de parts de créateurs d'entreprise (BSPCE) ont un effet dilutif puisqu'ils sont « dans la monnaie ».

5.12 Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)

Au 31 décembre 2016, les principaux intérêts minoritaires sont relatifs à la part des minoritaires détenue dans Devoteam Middle East, S'Team Management, Axance, Devoteam Italie et Between Holding BV.

La variation des intérêts minoritaires sur l'exercice provient :

- Des résultats bénéficiaires des entités ayant des intérêts minoritaires ;
- D'une distribution de dividendes aux minoritaires pour 618 K€ dont Devoteam Italie pour 264 K€, Axance pour 128 K€ et Between Holding BV pour 90 K€ ;
- Du rachat des intérêts minoritaires et des autres variations de périmètre pour -869 K€.

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

En K€	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Actifs non courants	17 917	16 528
Actifs courants	118 228	112 820
Passifs non courants	(15 090)	(16 041)
Passifs courants	(82 294)	(84 608)
Actifs nets	38 761	28 700
Reclassement intérêts minoritaires	2 365	2 817
Valeur comptable des participations ne donnant pas le contrôle	9 778	7 990
Produits	230 863	191 503
Résultat net	13 655	8 310
Autres éléments du résultat global	-	-
Résultat global total	13 655	8 310
Résultat net affecté aux participations ne donnant pas le contrôle	3 609	2 408
Autres éléments du résultat global affectés aux participations ne donnant pas le contrôle	-	-
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	17 303	9 810
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	(476)	(1 938)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	(670)	(2 507)
Effet de la variation du taux de change	360	379
Augmentation (diminution) nette de trésorerie et équivalents de trésorerie	16 517	5 744

5.13 Emprunts et dettes financières

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

En K€	31 décembre 2015	Part à moins d'1 an	Dont de 1 à 5 ans	Dont part à plus de 5 ans
Emprunt obligataire	30 160	446	-	29 714
Emprunts auprès des établissements de crédit	782	139	643	-
Dettes de location financement	2 604	955	1 648	-
Concours bancaires courants	1 495	1 495	-	-
Total emprunts et dettes financières	35 041	3 035	2 292	29 714

Emprunt obligataire

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

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

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

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

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

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

Les caractéristiques de cet emprunt obligataire sont les suivantes :

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

* Un mécanisme de révision du coupon dit "step-up coupon" est prévu si le ratio R1 devient supérieur à 1 :

- si $1 > R1 < 2$: le taux applicable sera de 3,5% ;
- si $2 > R1 < 2,5$: le taux applicable sera de 4%.

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

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

En K€	31 décembre 2016			31 décembre 2015		
	Paiements minimaux	Intérêts	Principal	Paiements minimaux	Intérêts	Principal
Part à moins d'un an	854	19	836	989	34	955
Part de 1 à 5 ans	856	8	848	1 675	26	1 648
Part à plus de 5 ans	0	0	0	0	0	0
Total	1 710	26	1 684	2 664	60	2 604

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

En K€	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Valeur nette des biens en location financement	2 075	2 867
Valeur totale des paiements minimaux futurs	1 710	2 663
Valeur actualisée des paiements minimaux futurs	1 684	2 604

5.14 Provisions

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

En K€	Au 31/12/2015	Variation de périmètre	Dotations	Reprise		Autres variations*	Au 31/12/2016
				Utilisée	Non utilisée		
Provisions - non courant	1 233	-	2 109	(756)	-	1 399	2 283
Provisions - courant	3 839	-	578	(1 177)	(460)	(1 422)	3 059
Provisions pour pensions et retraites - non courant	2 965	-	408	(132)	-	533	3 773
Total	8 036	-	3 094	(2 065)	(460)	510	9 115

* 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 5 342 K€ (contre 5 072 K€ en 2015) et se décomposent comme suit :

- Des provisions pour restructuration pour 2 231 K€ (contre 1 325 K€ au 31 décembre 2015), comptabilisées en Allemagne pour 1 964 K€, en France pour 111 K€ et en Pologne pour 102 K€. La variation constatée sur l'exercice s'explique principalement par :
 - Des dotations aux provisions principalement en Allemagne pour 1 929 K€ liées au plan de restructuration ;
 - Des reprises de provisions pour restructuration en Pologne pour 430 K€, en France pour 317 K€ et en Allemagne pour 170 K€ ;
 - Des reprises de provisions pour locaux inoccupés en Allemagne pour 295 K€.
- Des provisions pour litiges salariaux pour 1 426 K€ essentiellement comptabilisées en France ;
- Des provisions pour risques et charges diverses pour 1 685 K€ essentiellement constituées en France pour 972 K€ et en Allemagne pour 417 K€. 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 France et en Allemagne.

Engagements de retraite

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

Hypothèses de valorisation retenues

Hypothèses clés	2016	2015
Taux d'actualisation	1,30%	2,00%
Taux d'inflation	1,75% à 3%	1,75% à 3%
Taux de revalorisation moyen des salaires	0% à 3%	0% à 3%

L'âge de départ à la retraite généralement retenu est de 67 ans. Les hypothèses de mortalité et de rotation du personnel tiennent compte des conditions économiques propres à chaque pays ou société du Groupe. Le Groupe prend en compte les charges sociales patronales pour effectuer ces calculs. En 2016, 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 K€	Au 31 décembre 2016			Au 31 décembre 2015		
	France	Etranger	Total	France	Etranger	Total
Valeur actuelle des prestations pour services rendus						
A l'ouverture de l'exercice	2 303	3 405	5 708	2 109	3 286	5 394
Coûts des services rendus	291	52	343	239	57	296
Coût financier	51	62	114	45	65	110
Prestations servies sur l'exercice	-	(593)	(593)	-	(91)	(91)
Contributions des participants	-	-	-	-	-	-
Gains (pertes) actuarielles reconnues directement en capitaux propres	240	322	562	3	88	91
Variations de périmètre	-	-	-	(93)	-	(93)
Autres variations	-	-	-	-	-	-
A la clôture de l'exercice	2 886	3 248	6 134	2 303	3 405	5 708
Juste valeur des actifs de régime	-	(2 361)	(2 361)	-	(2 743)	(2 743)
Limitation actifs de régime (IAS 19.58b)	-	-	-	-	-	-
Passif comptabilisé au titre des prestations définies	2 886	888	3 773	2 303	662	2 965

L'engagement retraite du Groupe (hors actif de régime) s'élève à 6 134 K€ (contre 5 708 K€ en 2015). Il concerne les entités françaises pour 2 886 K€, allemandes pour 1 083 K€ et autrichiennes pour 2 165 K€.

Les écarts actuariels cumulés constatés en capitaux propres au 31 décembre 2016 s'élèvent à 1 470 K€ contre 2 060 K€ au 31 décembre 2015.

Variation de la juste valeur des actifs de régime

En K€	Au 31 décembre 2016			Au 31 décembre 2015		
	France	Etranger	Total	France	Etranger	Total
A l'ouverture de l'exercice	-	2 743	2 743	-	2 584	2 584
Rendement attendu des actifs de régime	-	49	49	-	51	51
Contributions versées	-	69	69	-	182	182
Prestations servies sur l'exercice	-	(530)	(530)	-	(90)	(90)
Ecart actuariel sur les actifs de régime	-	29	29	-	17	17
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-
Autres variations	-	-	-	-	-	-
A la clôture de l'exercice	-	2 361	2 361	-	2 743	2 743

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

Sensibilité aux hypothèses (France uniquement)

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

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

En K€	Augmentation d'un point du taux annuel d'actualisation	Diminution d'un point du taux annuel d'actualisation
Effet sur le cumul du coût des services rendus et le coût financier	(55)	69
Effet sur la valeur de l'obligation	(444)	552

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

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

En K€	Augmentation d'un an de la date de départ à la retraite	Diminution d'un an de la date de départ à la retraite
Effet sur le cumul du coût des services rendus et le coût financier	(4)	4
Effet sur la valeur de l'obligation	(28)	27

Charges comptabilisées

En K€	Au 31 décembre 2016			Au 31 décembre 2015		
	France	Etranger	Total	France	Etranger	Total
Coût des services rendus pendant l'exercice	(291)	(52)	(343)	(239)	(57)	(296)
Coût financier	(51)	(62)	(114)	(45)	(65)	(110)
Rendement attendu des actifs de régime	-	49	49	-	51	51
Prestations servies sur l'exercice	-	-	-	-	-	-
Total	(343)	(65)	(408)	(284)	(71)	(355)

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

Les estimations de contributions sur l'exercice 2017 sont les suivantes :

En K€	France	Etranger	Total
Coût des services rendus pendant l'exercice	(392)	(52)	(444)
Coût financier	(43)	(29)	(72)
Rendement attendu des actifs de régime	-	18	18
Prestations servies sur l'exercice	-	(98)	(98)
Total	(435)	(161)	(596)

Note 6 - Informations relatives au compte de résultat

6.1 Information comparative

L'impact sur les états financiers des acquisitions réalisées en 2016 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 2016.

6.2 Secteurs opérationnels

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

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

En KC	France		Northern Europe & Benelux		Central Europe		Rest of the world		Corporate		Between		Divestments (2015-2016)		Total Groupe	
	2016	2015 retraité	2016	2015 retraité	2016	2015 retraité	2016	2015 retraité	2016	2015 retraité	2016	2015 retraité	2016	2015 retraité	2016	2015 retraité
Group contribution*	233 249	207 716	116 535	110 089	48 979	47 637	75 586	60 044	801	119	76 311	46 764	4 241	12 954	555 701	485 324
Amortissement des immobilisations corporelles/incorporelles	(1 193)	(1 268)	(520)	(502)	(433)	(459)	(399)	(280)	(477)	(802)	(141)	(37)	(45)	(84)	(3 207)	(3 432)
Marge d'exploitation*	30 422	21 805	8 887	6 867	3 944	2 742	5 740	4 501	(3 584)	(3 885)	1 717	883	(83)	964	47 044	33 878
Résultat opérationnel	29 263	20 273	8 526	5 306	1 147	2 398	5 613	4 361	(8 198)	(6 088)	1 716	883	(85)	1 229	37 982	28 362

* Cf définition en note 3.19.

Résultat financier	(2 409)	(1 251)
Résultat des sociétés mises en équivalence	132	100
Charge d'impôt	(12 289)	(8 593)
Résultat net	23 416	18 619

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

En KC	France		Northern Europe & Benelux		Central Europe		Rest of the world		Corporate		Between		Divestments (2015-2016)		Total des actifs consolidés	
	31/12/16	31/12/15 retraité	31/12/16	31/12/15 retraité	31/12/16	31/12/15 retraité	31/12/16	31/12/15 retraité	31/12/16	31/12/15 retraité	31/12/16	31/12/15 retraité	31/12/16	31/12/15 retraité	31/12/16	31/12/15 retraité
Actifs sectoriels*	141 530	112 729	91 983	83 892	37 692	33 498	62 231	54 801	32 099	34 490	36 081	30 037	500	11 110	402 117	360 558

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

Informations par zone géographique :

En KC	France		Etranger		Total consolidé	
	31/12/16	31/12/15	31/12/16	31/12/15	31/12/16	31/12/15
Chiffre d'affaires clients externes	235 377	210 359	320 324	274 965	555 701	485 324
Actifs non courants	33 716	31 741	67 269	65 809	100 985	97 550

Les résultats et actifs des secteurs opérationnels sont présentés ci-dessous en comparaison aux informations publiées en 2015.

En KC	New Méditerranée		France		Northern Europe & Benelux ⁽²⁾		Central Europe		Rest of the world		Corporate ⁽³⁾		Between		Single entities		Divestments (2015-2016)		Total Groupe	
	2015 retraité	2015 présenté	2015 retraité	2015 présenté	2015 retraité	2015 présenté	2015 retraité	2015 présenté	2015 retraité	2015 présenté	2015 retraité	2015 présenté	2015 retraité	2015 présenté	2015 retraité	2015 présenté	2015 retraité	2015 présenté	2015 retraité	2015 présenté
Group contribution ⁽¹⁾	-	150 367	207 716	-	110 089	105 101	47 637	53 920	60 044	-	119	103 166	46 764	-	-	71 716	12 954	1 053	485 324	485 324
Amortissement des immobilisations corporelles/incorporelles	-	(1 168)	(1 268)	-	(502)	(381)	(459)	(535)	(280)	-	(802)	(1 030)	(37)	-	-	(310)	(84)	(8)	(3 432)	(3 432)
Marge d'exploitation ⁽¹⁾	-	14 579	21 805	-	6 867	6 796	2 742	3 150	4 501	-	(3 885)	358	883	-	-	8 799	964	196	33 878	33 878
Résultat opérationnel	-	12 961	20 273	-	5 306	5 213	2 398	2 809	4 361	-	(6 088)	(1 813)	883	-	-	8 723	1 229	469	28 362	28 362

Résultat financier	(1 251)	(1 251)
Résultat des sociétés mises en équivalence	100	100
Charge d'impôt	(8 593)	(8 593)
Résultat net	18 619	18 619

En KC	New Méditerranée		France		Northern Europe & Benelux ⁽²⁾		Central Europe		Rest of the world		Corporate ⁽³⁾		Between		Single entities		Divestments (2015-2016)		Total Groupe	
	31/12/15 retraité	31/12/15 présenté	31/12/15 retraité	31/12/15 présenté	31/12/15 retraité	31/12/15 présenté	31/12/15 retraité	31/12/15 présenté	31/12/15 retraité	31/12/15 présenté	31/12/15 retraité	31/12/15 présenté	31/12/15 retraité	31/12/15 présenté	31/12/15 retraité	31/12/15 présenté	31/12/15 retraité	31/12/15 présenté	31/12/15 retraité	31/12/15 présenté
Actifs sectoriels ⁽⁴⁾	-	84 145	112 729	-	83 892	74 373	33 498	43 009	54 801	-	34 490	116 433	30 037	-	-	42 598	11 110	-	360 558	360 558

(1) Cf définition en note 3.19.

(2) Intitulé Northern Europe & Belux dans le rapport financier 2015.

(3) Intitulé Others dans le rapport financier 2015.

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

Clients importants

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

6.3 Charges de personnel et rémunération fondée sur des actions

Au 31 décembre 2016, 70 500 options d'achat d'actions (OA), 5 000 bons de souscription de parts de créateurs d'entreprise (BCE), 52 000 bons d'acquisition d'actions existantes remboursables (BAAER) et 182 000 actions gratuites sont en circulation et tous « dans la monnaie ».

En fonction des paramètres de calcul utilisés dans la détermination de la juste valeur, le montant global restant à amortir entre 2017 et 2019 au titre des attributions entrant dans le champ d'application de la norme IFRS 2 s'élève à -2 580 K€.

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

	2016		2015	
	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice
Nombre d'actions pouvant être souscrites en début d'exercice	416 751	11,79 €	746 564	11,85 €
Nombre d'options annulées durant l'exercice	48 425	11,79 €	256 875	11,85 €
Nombre d'options exercées durant l'exercice	240 826	12,44 €	72 938	12,00 €
Nombre d'options émises durant l'exercice	182 000	-	-	-
Nombre d'actions pouvant être souscrites en fin d'exercice	309 500	4,39 €	416 751	11,79 €

Le récapitulatif des plans d'options et d'actions gratuites en cours en 2016 et 2015 est décrit ci-dessous :

Date du plan	Attribué	Nombre d'options en circulation au 31/12/2016	Nombre d'options en circulation au 31/12/2015	Prix d'exercice	1 ^{ère} date d'exercice	Date d'expiration	Taux zéro coupon
13/05/2009	600 000	0	195 506	12,00 €	13/05/2011	12/05/2016	1,29%
01/10/2010	50 000	5 000	20 000	20,00 €	01/10/2012	30/09/2017	2,29%
18/10/2012	400 000	52 000	118 745	12,00 €	18/10/2014	18/10/2017	1,35%
30/11/2012	100 000	70 500	82 500	9,00 €	30/11/2016	30/11/2019	1,25%
17/06/2016	182 000	182 000	-	-	01/03/2019	01/03/2019	N/A
TOTAL	1 332 000	309 500	416 751				

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 2016 sur la ligne « rémunérations fondées sur des actions » du compte de résultat s'élève à 1 422 K€ contre 8 K€ sur l'exercice 2015. Cette charge comprend essentiellement l'impact du plan d'attribution d'actions gratuites.

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 (BSPCE) dont les principales caractéristiques figurent dans le tableau ci-dessous.

Synthèse	Plan du 1 ^{er} 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	20,00 €
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	1,12€ à 2,24€

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	9,00 €
Durée de la période d'acquisition des droits	Entre 4 et 6 ans
Condition de performance dite de marché	Oui
Condition de performance individuelle	Non
Présence effective à la date d'acquisition	Oui
Prix de l'action à la date d'attribution	Prime de 7% par rapport à la moyenne 20 jours : 8,40 €
Fourchette des justes valeurs	0,42 € à 0,78 €

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

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

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

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

Modèle de valorisation

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

Principaux paramètres de valorisation	Plan du 17 juin 2016
Modèle utilisé pour déterminer la juste valeur	Monte Carlo
Volatilité de l'action	39,00%
Taux d'intérêts sans risque	-0,40%
Taux de dividende attendu	Non applicable

Modalités relatives à la condition de performance

Performance dite de marché : les actions gratuites sont acquises par tranche annuelle de 33% si la performance boursière de l'action Devoteam a été supérieure à celle du CAC 40 sur les exercices précédant la date d'acquisition des droits (du 1^{er} janvier 2016 au 31 décembre 2018).

Le détail des charges de personnel se décompose comme suit :

En K€	2016	2015
Salaires et traitements	(208 955)	(195 439)
Charges sociales	(58 712)	(54 247)
Charges d'indemnités de départ à la retraite	(305)	(288)
Participation des salariés	(1 427)	(647)
TOTAL	(269 399)	(250 621)

L'augmentation des charges de personnel s'explique principalement par l'effet des variations de périmètre et par la croissance organique du Groupe. Elle s'accompagne également de l'effet du CICE (crédit d'impôt compétitivité emploi) en France pour 2 271 K€ au 31 décembre 2016 contre 2 005 K€ au 31 décembre 2015 ainsi que du CIR (crédit d'impôt recherche) pour 3 074 K€ au 31 décembre 2016 contre 2 139 K€ au 31 décembre 2015.

6.4 Autres achats et charges externes

Au 31 décembre 2016, les autres achats et charges externes se décomposent comme suit :

En K€	2016	2015
Sous-traitance	(173 317)	(143 043)
Locations et charges locatives	(12 819)	(12 122)
Déplacements, missions & réceptions	(9 553)	(9 919)
Autres achats	(20 596)	(16 955)
TOTAL	(216 284)	(182 039)

6.5 Autres charges et produits opérationnels

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

Autres charges opérationnelles en K€	2016	2015	Autres produits opérationnels en K€	2016	2015
Coûts de restructuration	(4 813)	(3 914)	Produits liés aux reprises de provisions non utilisées des restructurations	537	488
Valeurs nettes des immobilisations cédées	(40)	(450)	Valeurs nettes des immobilisations cédées	22	50
Perte nette liée aux cessions de filiales	(2 256)	(347)	Profit net lié aux cessions de filiales	181	31
Pertes de valeur des goodwill	(1 121)	(814)		-	-
Frais d'acquisition de titres	(103)	(41)		-	-
Autres charges	(32)	(15)	Autres produits	259	-
Total	(8 366)	(5 581)	Total	999	569

Au 31 décembre 2016, les charges et produits de restructurations sont principalement liés à des coûts de réduction d'effectifs :

- Les coûts de restructuration concernent notamment Devoteam Allemagne pour 3 120 K€ et la France pour 1 318 K€ ;
- Les produits liés aux reprises de provisions non utilisées des restructurations concernent essentiellement Devoteam Allemagne pour 394 K€ et Devoteam Outsourcing pour 143 K€.

La perte nette liée aux cessions de filiales correspond principalement à la cession de l'activité « Solutions » en Norvège et à la cession de l'entité Devoteam Genesis en Suisse.

Les pertes de valeur des goodwill correspondent aux « impairments », sur l'UGT Maroc pour 606 K€ et l'UGT Devoteam Netherlands pour 516 K€ (cf. note 5.1).

6.6 Charges et produits financiers

Au 31 décembre 2016, les principaux composants des charges et produits financiers sont les suivants :

Charges financière en K€	2016	2015	Produits financiers en K€	2016	2015
Différence négative de change	(1 268)	-	Différence positive de change	-	261
Intérêts sur emprunt obligataire évalués au taux d'intérêt effectif	(1 023)	(467)	Intérêts sur emprunt obligataire évalués au taux d'intérêt effectif	-	-
Intérêts sur contrat de location financement au taux d'intérêt effectif	(27)	(60)		-	-
Actualisation des dettes long-terme	(146)	(152)		-	25
Provisions sur actifs financiers	-	(376)	Provisions sur actifs financiers	206	-
Autres charges financières	(720)	(791)	Autres produits financiers	569	310
Total	(3 184)	(1 847)	Total	775	596

Le résultat financier de l'année se dégrade de 1 159 K€ par rapport à 2015 et s'explique principalement par les différences négatives de change constatées sur les devises anglaise, turque et polonaise ainsi que par les intérêts sur une année pleine de l'emprunt obligataire contracté en juillet 2015.

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

En K€	2016	2015
Charges d'intérêt sur opérations de financement au taux effectif	(1 770)	(1 319)
Résultat des couvertures de taux sur endettement financier brut	-	-
Coût de l'endettement financier brut	(1 770)	(1 319)
Produits d'intérêt générés par la trésorerie et équivalents de trésorerie	118	117
Plus-value sur actifs évalués à la juste valeur par le résultat	-	-
Coût de l'endettement financier net	(1 652)	(1 202)

Eléments de change reconnus en autres éléments du résultat global :

En K€	2016	2015
Gains sur actif disponible à la vente	-	-
Ecart de change	416	673
Total	416	673
Reconnu en réserves consolidées	-	-
Reconnu en réserves de conversion	416	673

6.7 Charge d'impôt sur le résultat

6.7.1 Décomposition par nature d'impôt

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

La décomposition par nature d'impôts est la suivante :

En K€	2016	2015
Impôt courant	(11 866)	(7 461)
Variation d'impôts différés	(423)	(1 132)
Total	(12 289)	(8 593)

Charges et produits d'impôts différés :

En K€	2016	2015
Indemnités de départ à la retraite	119	135
Provisions diverses	180	530
Autres différences temporelles	274	(330)
Effet des reports déficitaires	(1 842)	(1 846)
Relation clientèle	92	171
Actions propres	237	221
Locations-financement	(61)	(58)
Annulation de fonds de commerce	4	(42)
Autres	573	87
Total	(423)	(1 132)

La variation d'impôts différés résulte principalement :

- Des différences temporelles sur les provisions notamment en France pour 167 K€ ;
- Des autres différences temporelles notamment en France pour 293 K€ ;
- De l'effet des reports déficitaires en France pour un montant de -1 636 K€ et en Espagne pour -226 K€ ;
- Les autres mouvements correspondent essentiellement à :
 - L'impôt différé lié à une cession interne d'actif des exercices antérieurs pour 526 K€ ;
 - Des provisions pour restructuration en Allemagne pour 323 K€ ;
 - L'effet de la réduction du taux d'impôt en France, votée dans la Loi de finances 2017, qui porte le taux d'impôt à 28,92% à partir de 2019. Par conséquent, la réévaluation des

impôts différés à long terme selon le taux applicable à partir de 2019 a un effet de -311 K€.

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

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

En K€	2016	2015
Résultat net de l'ensemble consolidé	23 416	18 619
Charge d'impôt	12 289	8 593
Résultat avant impôt	35 705	27 211
Taux d'impôt applicable en France ⁽¹⁾	34,43%	34,43%
Impôt théorique	12 293	9 369
Activation de reports déficitaires précédemment non reconnus	(5)	(597)
Consommation de déficits fiscaux antérieurs non reconnus	(72)	(225)
Déficits créés sur l'exercice non reconnus et désactivation de l'exercice	203	518
Différences permanentes et autres éléments ⁽²⁾	(450)	(861)
Impôt locaux complémentaires ⁽³⁾	1 807	1 492
Différence de taux d'imposition entre pays ⁽⁴⁾	(1 487)	(1 104)
Impôt total calculé	12 289	8 592
Impôt enregistré	12 289	8 592

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

(2) Concerne essentiellement l'absence d'impôt sur les éléments suivants :

- Le CICE et CIR en France pour -1 442 K€ ;
- Les pertes de valeur sur goodwill pour 581 K€ ;
- Les résultats non taxables pour 750 K€ ;
- Une cession interne d'actif des exercices antérieurs pour -526 K€ ;
- L'effet de la réduction du taux d'impôt en France, votée dans la Loi de finances 2017, qui porte le taux d'impôt à 28,92% pour 311 K€ ;
- L'effet des plus ou moins-value de cessions pour -351 K€ ;
- La charge de paiements fondés sur des actions pour 272 K€.

(3) Les impôts locaux complémentaires correspondent principalement à la CVAE considérée en impôt comme indiqué dans la note 3.18 pour 1 711 K€.

(4) Concerne essentiellement le Danemark pour -407 K€, les Emirats Arabes Unis pour -250 K€, le Luxembourg pour -219 K€, les Pays-Bas pour -170 K€, la République Tchèque pour -159 K€ et l'Espagne pour -157 K€.

Note 7 - Tableau des flux de trésorerie

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

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

7.1 Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles

Capacité d'autofinancement

La capacité d'autofinancement, représentant les flux opérationnels avant variation du BFR et des impôts payés, s'améliore fortement à 45,0 M€ au titre de 2016 contre 33,9 M€ un an plus tôt sous l'effet de l'amélioration de la rentabilité opérationnelle du Groupe.

Variation du besoin en fonds de roulement (BFR)

La variation du BFR représente +9,2 M€ contre -7,3 M€ en 2015. Cette amélioration s'explique principalement par une nouvelle amélioration du délai de paiement clients (DSO) qui passe 66 à 59 jours et par un effet rattrapage de retard de paiements clients observés fin 2015 notamment en Allemagne et en Scandinavie.

Impôts payés

L'impôt payé augmente à 7,2 M€ contre 6,0 M€ en 2015 en lien avec l'amélioration des résultats du Groupe.

7.2 Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement

Acquisitions et cessions d'immobilisations

Ce poste, bien qu'en légère augmentation d'une année sur l'autre, représente les investissements opérationnels du Groupe essentiellement dans les agencements de ses locaux et l'acquisition de matériel informatique.

Acquisition et cession d'actifs financiers

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

Cession de filiales, sous déduction de la trésorerie cédée

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

Acquisitions de filiales sous déduction de la trésorerie acquise

Ce poste correspond aux décaissements de la période concernant les acquisitions sous déduction de la trésorerie disponible du groupe HNCO et des entités Globicon et Q-Partners GmbH (cf. note 4.2). Il intègre également le paiement des compléments de prix ou prix différés des acquisitions antérieures.

7.3 Flux de trésorerie liés aux activités de financement

Acquisition de participation ne donnant pas le contrôle

Le décaissement de 7,4 M€ correspond au rachat d'intérêts minoritaires du Groupe.

Variation des créances affacturées (nette du dépôt de garantie)

Au cours de l'exercice, le Groupe a réduit son encours fin de période auprès du Factor pour un montant de -8,1 M€.

Intérêts versés

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

Dividendes versés

Le montant des dividendes versés s'élève à 4,5 M€ dont 3,9 M€ concerne le versement aux actionnaires du Groupe et 0,6 M€ les minoritaires.

Opérations sur actions propres

L'encaissement net lié à ces opérations inclut le produit de la vente d'actions propres ou de la levée options sur actions par les salariés pour un montant net positif de 1,3 M€.

7.4 Effets des variations de change sur la trésorerie

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

En K€	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Norvège	309	(307)
Suisse	55	127
Royaume-Uni	(218)	(39)
Middle East	372	386
Autres	(27)	4
Total	491	171

Note 8 - information sur la gestion des risques financiers

8.1 Politique de gestion des risques financiers

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

Risque de crédit

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

Créances clients

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

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

Depuis l'exercice 2014, le Groupe s'est doté d'un principe de provisionnement systématique, sauf circonstances exceptionnelles dûment justifiées et documentées, de toutes les créances échues depuis plus de 360 jours. En revanche, et en raison de la qualité de son portefeuille client, le Groupe n'a pas constaté d'augmentation significative de ses impayés.

Investissements des excédents de trésorerie

Le Groupe limite son exposition au risque de crédit en n'investissant ses fonds uniquement en dépôts bancaires à capital garanti et en OPCVM monétaires réguliers émis par des contreparties bancaires de premier rang, ainsi que sur des contrats de capitalisation à capital garanti émis auprès d'assureur de premier rang. La liquidité de ces supports n'est pas remise en jeu au 31 décembre 2016.

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

Cautions et garanties données

Le Groupe se porte uniquement garant pour les filiales du Groupe. Cependant, dans le cadre normal de son activité, le Groupe peut être amené à apporter des garanties aux profits de ses partenaires

commerciaux (clients et fournisseurs principalement) soit directement soit à travers des établissements bancaires. Les principales garanties et cautions données sont décrites à la note 9.3.

Risque de liquidité

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

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

Le Groupe a procédé à une revue spécifique de son risque de liquidité et il considère être en mesure de faire face à ses échéances à venir. En effet, à la date de clôture, le Groupe ne présente pas de risque de liquidité puisque la trésorerie nette des découverts bancaires, incluant les actifs de gestion de trésorerie, s'élève à 92,7 M€ et excède la dette financière de 33,2 M€.

Par ailleurs, le Groupe maintient auprès de contreparties bancaires de premier rang ses lignes de crédits confirmés du type « RCF » (Revolving Credit Facility) à hauteur de 30 M€ pour une durée de 3 ans arrivant à échéance au cours de l'année 2018.

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

	Covenant exigé	Réalisé
Ratio G (dette nette/fonds propres)	< 1	(0,4)
Ratio L (dette nette/EBITDA)	< 2,5	(1,2)

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

Enfin, le contrat de cession de créances commerciales mis en place en 2013 est toujours en vigueur à la clôture. La ligne de tirage maximum autorisée est de 33 M€ utilisée à hauteur de 13 M€ au 31 décembre 2016.

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 » (79,5% de son chiffre d'affaires en 2016). D'autre part le marché de chaque entité du Groupe est essentiellement local ce qui signifie que le chiffre d'affaires et les coûts sont libellés essentiellement dans la même monnaie. Le Groupe ne présente donc pas de risque de change significatif et de ce fait ne met pas en place d'instruments de couverture de change.

Les principales devises, autres que l'euro (EUR), sont respectivement la couronne norvégienne (NOK), le dirham émirien (AED), la couronne danoise (DKK) et la livre sterling (GBP), chacune représentant entre 2,8% et 4,9% 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 d'utiliser des instruments financiers dérivés souscrits auprès de banques de premier rang. Au 31 décembre 2016, l'essentiel de la dette financière du Groupe étant à taux fixe, aucun instrument de couverture de taux n'est en place.

Risque sur actions propres

Le Groupe détient 5,41% de ses propres actions. Celles-ci sont destinées principalement à financer sa croissance externe et à couvrir des « incentives » offertes aux salariés sous forme d'options d'achat, BCE, BAAER ou AGAP. Le résultat du Groupe n'est pas sensible aux variations du cours de l'action dans la mesure où ces variations s'imputent directement sur les capitaux propres du Groupe. Les décisions d'achat ou de vente d'actions propres sont traitées au cas par cas et sur décision du directoire.

Gestion du capital

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 plan d'épargne entreprise (PEE) Devoteam. Au 31 décembre 2016, les salariés, les anciens salariés et les directeurs de filiales détiennent 3,82% du capital (soit 315 112 actions). La dilution potentielle totale issue des bons de souscription de parts de créateurs d'entreprises (BCE) de Devoteam au 31 décembre 2016, est de 5 000 actions, soit 0,1% 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 d'utiliser ultérieurement ces actions dans le cadre d'opérations de croissance externe ;
- d'attribuer des actions aux salariés et dirigeants selon les conditions et modalités prévues par la loi.

8.2 Importance des instruments financiers dans la performance du Groupe

8.2.1 Présentation des instruments financiers par catégories

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

En KC	Note	Actifs évalués à la juste valeur par le résultat (trading)	Actifs évalués au coût amorti	Actifs évalués à la juste valeur par le résultat (option de juste valeur)	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	-	-	-	2 544	-	-	-	2 544	2 544
Titres de participation non consolidées	5.4	-	-	-	-	41	-	-	41	41
Prêts	5.4	-	-	-	350	-	-	-	350	350
Autres actifs financiers	5.7	-	1 827	-	272	-	-	-	2 099	2 099
Actifs financiers non courants		-	1 827	-	3 166	41	-	-	5 034	5 034
Créances clients	5.8	-	-	-	163 599	-	-	-	163 599	163 599
Autres créances	5.8	-	-	-	41 582	-	-	-	41 582	41 582
Autres actifs financiers	5.9	-	-	-	2 762	-	-	-	2 762	2 762
Actifs de gestion de trésorerie	5.9	-	-	1 670	-	-	-	-	1 670	1 670
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5.9	-	-	-	92 033	-	-	-	92 033	92 033
Actifs financiers courants		-	-	1 670	299 977	-	-	-	301 647	301 647
Total actifs financiers		-	1 827	1 670	303 143	41	-	-	306 682	306 682
Emprunts obligataires	5.13	-	-	-	-	-	29 762	-	29 762	29 762
Emprunts bancaires	5.13	-	-	-	-	-	1 155	-	1 155	1 155
Contrat de location financement	5.13	-	-	-	-	-	848	-	848	848
Put minoritaires et compléments de prix	5.13	-	-	-	-	-	-	3 831	3 831	3 831
Autres passifs financiers non courants	5.7	-	-	-	-	-	882	-	882	882
Passifs financiers non courants		-	-	-	-	-	32 646	3 831	36 477	36 477
Emprunts obligataires	5.13	-	-	-	-	-	446	-	446	446
Emprunts bancaires et concours bancaires courants	5.13	-	-	-	-	-	1 191	-	1 191	1 191
Contrat de location financement	5.13	-	-	-	-	-	836	-	836	836
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	5.8	-	-	-	-	-	64 646	-	64 646	64 646
Dettes fiscales et sociales	5.8	-	-	-	-	-	80 044	-	80 044	80 044
Autres dettes	5.8	-	-	-	-	-	55 621	3 299	58 920	58 920
Passifs financiers courants		-	-	-	-	-	202 784	3 299	206 083	206 083
Total passifs financiers		-	-	-	-	-	235 430	7 130	242 560	242 560

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

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

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

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

En K€	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Produits sur actifs financiers à la juste valeur (trading)	242	-
Produits sur actifs financiers à la juste valeur sur option	-	-
Produits sur prêts et créances	533	596
Produits sur actifs disponible à la vente	-	-
Produits sur actifs disponible à la vente transférés des capitaux propres	-	-
Total produits financiers	775	596
Charges sur passifs financiers à la juste valeur	51	113
Charges sur passifs financiers au coût amorti	3 134	1 734
Charges sur actifs disponible à la vente	-	-
Total charges financières	3 184	1 847
Résultat financier	(2 409)	(1 251)

8.3 Exposition du Groupe aux risques financiers

8.3.1 Risque de crédit

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

En K€	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Dépôts et cautionnements	2 544	2 543
Titres de participation non consolidées	41	39
Prêts	350	512
Autres actifs long terme	2 099	2 558
Créances clients	163 599	148 643
Autres créances	41 582	35 864
Autres actifs financiers	2 762	3 503
Actifs de gestion de trésorerie	1 670	2 464
Trésorerie et équivalents de trésorerie	92 033	72 534
Total	306 682	268 662

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

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

Créances clients En K€	31 décembre 2016		31 décembre 2015	
	Brut	Provision	Brut	Provision
Non échues et factures à émettre	129 483	-	103 436	-
Echues de moins d'un mois	16 731	-	22 012	28
Echues de 1 à 3 mois	8 589	-	10 591	3
Echues de 3 à 6 mois	6 547	10	10 882	22
Echues de plus de 6 mois	7 053	4 794	5 235	3 459
Total	168 403	4 804	152 155	3 511

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

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

En K€	31 décembre 2015	Variation de périmètre	Dotations	Reprise	Autres	Ecart de change	31 décembre 2016
Provision créances clients	3 511	45	1 735	(486)	-	(1)	4 804

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

Par zone géographique, les dépréciations des créances se répartissent de la façon suivante :

En K€	31 décembre 2016	31 décembre 2015
France	975	490
Etranger	3 829	3 021
Total	4 804	3 511

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

En K€	31 décembre 2016	31 décembre 2015
France	68 885	51 232
Etranger	99 519	100 922
Total	168 403	152 155

Le Groupe a conclu en 2013 un contrat de cession de créances commerciales auprès d'une contrepartie bancaire de premier rang concernant la mise en place d'un programme de cession d'un montant maximum de 33 M€. 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 2016 s'élève à 12 962 K€ (vs 21 681 K€ au 31 décembre 2015).

Actifs décomptabilisés avec implication continue :

Implication continue En K€	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	2 642	-	-	-	2 642	2 642

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 :

2016 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
Emprunt obligataire	30 208	34 875	-	975	33 900	-
Locations financières	1 684	1 710	427	427	856	-
Autres emprunts et dettes financières	1 326	1 326	171	-	1 155	-
Concours bancaires courants	1 020	1 020	1 020	-	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	64 646	64 646	64 646	-	-	-
Dettes fiscales et sociales	80 044	80 044	80 044	-	-	-
Autres dettes	63 632	63 632	56 158	2 762	4 712	-
Total	242 560	247 253	202 466	4 164	40 623	-

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.

2015 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
Emprunt obligataire	30 160	35 850	-	975	3 900	30 975
Locations financières	2 604	2 664	495	495	1 675	-
Autres emprunts et dettes financières	782	782	139	-	643	-
Concours bancaires courants	1 495	1 495	1 495	-	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	56 712	56 712	56 712	-	-	-
Dettes fiscales et sociales	74 139	74 139	74 139	-	-	-
Autres dettes	52 844	52 844	47 659	2 294	2 890	-
Total	218 737	224 486	180 639	3 764	9 108	30 975

8.3.3 Risque de change

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

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

Devise	Taux moyen		Taux clôture	
	2016	2015	2016	2015
NOK	9,29470	8,93830	9,09096	9,55770
AED	4,06533	4,07660	3,86402	4,01170
DKK	7,44537	7,45820	7,43443	7,46220
GBP	0,81918	0,72620	0,85260	0,73690

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 K€	2016		2015	
	+10%	-10%	+10%	-10%
Impact sur les capitaux propres	(3 246)	3 968	(2 194)	2 682
Impact sur le résultat	(421)	515	(470)	575

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 K€	2016	2015
Taux variable		
Autres actifs financiers courants	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	92 033	72 534
Lignes de crédits court terme	-	-
Concours bancaires	(1 020)	(1 495)
Exposition nette avant couverture	91 013	71 039
Taux fixe		
Autres actifs financiers courants	2 762	3 503
Actifs de gestion de trésorerie	1 670	2 464
Emprunt obligataire	(30 208)	(30 160)
Locations financières	(1 684)	(2 604)
Autres dettes financières	(1 326)	(782)
Exposition nette avant couverture	(28 785)	(27 579)
Total exposition nette avant couverture	62 228	43 460

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

En K€	Devise	Taux d'intérêt	Maturité	31 décembre 2016		31 décembre 2015	
				Valeur d'origine	Valeur comptable	Valeur d'origine	Valeur comptable
Lignes de crédit	EUR	E3M + 1% à 1,20%	2018	-	-	-	-
Emprunt obligataire *	EUR	3,25%	2021	30 000	29 762	30 000	29 714
Locations financières	EUR	3,04% à 4,20%	2018 et 2020	6 655	1 684	7 624	2 604
Concours bancaires	EUR	Variable	Court terme	1 020	1 020	1 495	1 495

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

Note 9 - Informations diverses

9.1 Ventilation de l'effectif

L'effectif de fin de période s'établit à 4 229 salariés, contre 3 957 à fin 2015, 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 K€	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Avantages du personnel à court terme	1 051	1 085
Avantages postérieurs à l'emploi	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
Jetons de présence	200	200
Paiements fondés sur des actions	-	-
Total	1 251	1 285

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 2016 aux membres du conseil de surveillance se sont élevés à 110 K€ contre 92 K€ en 2015.

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 2016 et 2015 :

Valeurs comptabilisées En K€	31 décembre 2016			31 décembre 2015		
	Entreprises associées ⁽¹⁾	Co-entreprises	Autres parties liées ⁽²⁾	Entreprises associées ⁽¹⁾	Co-entreprises	Autres parties liées ⁽²⁾
Ventes aux parties liées	308	-	43	105	-	499
Achats auprès des parties liées	790	-	2 956	1 542	-	3 069
Achats d'actifs auprès des parties liées	271	-	-	-	-	-
Dividendes et Autres Produits de participation	32	-	-	-	-	-
Intérêts et charges financières	17	-	-	23	-	6
Autres charges opérationnelles	-	-	619	-	-	380
Autres produits opérationnels	-	-	-	-	-	-
Créances sur les parties liées	978	-	714	959	-	1 598
Dettes envers les parties liées	261	-	890	16	-	736

(1) Concernent DFSJ, Keivox, Media-Tel LLC, HNCO AB, Inflexsys, Exa ECS, Progis et Bengs pour l'exercice 2016.

(2) Concerne la SCI 73 rue Anatole France, Accytime Maroc et Myfowo tels que décrits ci-dessous.

SCI 73 rue Anatole France

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

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

Les contrats de sous-location ci-dessus ne sont assortis d'aucun engagement hors bilan.

Accytime Maroc et Myfowo

En juillet 2010, le Groupe a procédé à l'externalisation d'une partie de la gestion de sa facturation auprès de la société Accytime Maroc. Depuis avril 2012, Devoteam Outsourcing fournit des prestations d'hébergement et de traitement informatique pour le compte de la société Myfowo, maison mère d'Accytime Maroc. Ces deux sociétés possèdent des dirigeants communs avec le Groupe. Ces deux conventions ont été résiliées au cours de l'exercice ou sont en cours de résiliation.

En juin 2016, le Groupe a signé un accord transactionnel avec la société Myfowo prévoyant la rupture du contrat de back office à effet du 31 décembre 2016 et la ré-internalisation des équipes employées par Accytime Maroc et dédiées au contrat, en échange d'une indemnité de rupture de 200 K€.

En octobre 2016 Myfowo a fait l'objet d'une procédure de conciliation ouverte par le Tribunal de commerce de Nanterre. Dans le cadre de cette procédure, au terme de laquelle un protocole de conciliation a été signé le 21 mars 2017, sous le contrôle d'un conciliateur nommé par le tribunal, et après jugement d'homologation :

- Devoteam (et Devoteam Outsourcing) ont abandonné un montant de créances de 787 K€ HT et Devoteam SA a acquis 97% du capital de Myfowo pour 40 K€ ;
- Stanislas et Godefroy de Bentzmann ont cédé pour un euro symbolique les dernières actions qu'ils détenaient dans Myfowo et abandonné purement et simplement leurs comptes courants ;
- Myfowo, devenant filiale à 97% du Groupe, cède à un tiers (i) son activité SAV électro pour 150 K€, (ii) ses filiales STAV et MF PRESTA pour 100 K€ (ces dernières abandonnant leurs créances vis-à-vis de Myfowo) et (iii) une licence logicielle pour 200 K€ ; accède pour un montant symbolique à 35% du capital d'une société dénommée Energy Dynamics (filiale commune entre Myfowo et Bugbuster pour l'exécution des marchés Linky) ; cède à Bugbuster (société spécialisée dans l'installation et la gestion d'infrastructure réseaux) Accytime Maroc pour 25 K€ ;

Myfowo assurant des services pour des clients de Devoteam et étant membre du groupement attributaire de plusieurs marchés Linky (Enedis), il était important que Myfowo reste in-bonis.

9.3 Engagements hors bilan

9.3.1 Cautions données

Les principales cautions, avals et garanties donnés par le Groupe au 31 décembre 2016 sont décrits ci-dessous :

En K€	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Engagements donnés liés à l'exécution de contrats clients	1 956	907
Engagements donnés liés à la garantie d'encours fournisseurs	-	2 746
Engagements donnés liés à la garantie de paiement de baux commerciaux	-	622
Autres engagements donnés	160	-
Total	2 116	4 275

9.3.2 Contrats de location simple

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

En K€	Moins d'un an	De un à cinq ans	Plus de cinq ans
31 décembre 2016	7 748	10 239	31
31 décembre 2015	7 801	11 050	37

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

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

En K€	Moins d'un an	De un à cinq ans	Plus de cinq ans
Loyers minimums	539	1 103	-

Sur l'exercice 2016, le produit de sous-location s'est élevé à 789 K€ (contre 1 038 K€ en 2015) et la charge de location à 12 819 K€ (contre 12 122 K€ en 2015).

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. En décembre 2016, le Tribunal de Commerce de Paris, tout en estimant pouvoir relever l'existence d'actes de concurrence déloyale de la part du Groupe, n'a pas pu constater l'existence d'un préjudice et a ordonné une mesure d'expertise judiciaire. Le Groupe a, à toutes fins, relevé appel de cette décision. La mesure d'expertise a démarré parallèlement.

Dans ce contexte, le Groupe n'a pas modifié sa position initiale considérant toujours les demandes sans fondement et n'a pas enregistré 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 2016 et 2015 :

En K€	2016							2015						
	KPMG	%	Grant Thornton	%	NSK	%	Total	KPMG	%	Grant Thornton	%	NSK	%	Total
<i>Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés</i>														
Emetteur	76	29%	76	35%	0	0%	152	80	30%	76	38%	0	0%	156
Filiales intégrées globalement	182	68%	129	59%	72	100%	383	169,5	64%	105	53%	76	100%	350,5
<i>Services autres que la certification des comptes</i>														
Emetteur	8	3%	12,5	6%	0	0%	20,5	0	0%	10	5%	0	0%	10
Filiales intégrées globalement	0	0%	0	0%	0	0%	0	15	6%	6,5	3%	0	0%	21,5
Total	266	100%	217,5	100%	72	100%	556	265	100%	197,5	100%	76	100%	538

Note 10 - Evénements significatifs postérieurs au 31 décembre 2016

Néant.

3.7 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2016

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 2016, sur :

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

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

1 Opinion sur les comptes consolidés

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

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

2 Justification des appréciations

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

- La société procède systématiquement, au minimum une fois par an, à un test de dépréciation des goodwill selon les modalités décrites dans la note 3.2 « Regroupements d'entreprises et goodwill » 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 « Recours à des estimations et au jugement », 3.2 et 5.1 « Goodwills » aux comptes consolidés.
- La note 3.12 « Principes de reconnaissance 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 3.11, 5.14 « 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.

3 Vérification spécifique

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

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

Les commissaires aux comptes,

Paris La Défense, le 27 avril 2017

KPMG Audit IS

Grégoire Menou
Associé

Neuilly-sur-Seine, le 27 avril 2017

Grant Thornton
Membre français de Grant Thornton
International

Vincent Papazian
Associé

4 COMPTES SOCIAUX DEVOTEAM SA

4.1 Bilan Devoteam S.A.

ACTIF En K€	Note	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Immobilisations incorporelles	3.1	13 403	13 699
Immobilisations corporelles	3.1	1 599	1 388
Immobilisations financières			
Titres de participation et créances rattachées	3.2	128 758	119 321
Autres immobilisations financières	3.2	1 418	1 582
ACTIF IMMOBILISE		145 179	135 991
Clients et comptes rattachés	3.3	50 410	39 812
Autres créances	3.3	44 629	47 835
Valeurs mobilières de placement	3.8	8 884	9 864
Disponibilités		22 849	15 551
Charges constatées d'avance	3.3	2 673	2 696
ACTIF CIRCULANT		129 447	115 759
Ecart de conversion actif		480	957
TOTAL ACTIF		275 106	252 707

PASSIF En K€	Note	31 décembre 2016	31 décembre 2015
Capital social		1 262	1 243
Prime d'émission		52 844	51 163
Réserves légales		160	160
Autres réserves		-	-
Report à nouveau		83 027	78 010
Résultat de l'exercice		11 276	8 926
Provisions réglementées		518	530
CAPITAUX PROPRES	3.9	149 086	140 031
Provisions pour risques		2 703	3 472
Provisions pour charges		2 463	1 848
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	3.4	5 166	5 319
<u>Dettes financières</u>			
Emprunt obligataire	3.3	30 446	30 446
Emprunts auprès des établissements de crédit et dettes financières diverses	3.3	23 499	16 446
<u>Dettes d'exploitation</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés	3.3	20 190	17 175
Dettes fiscales et sociales	3.3	29 557	29 569
<u>Autres dettes</u>			
Autres dettes	3.3	8 985	6 613
Produits constatés d'avance	3.3	7 825	6 766
DETTES		120 502	107 014
Ecart de conversion passif		351	342
TOTAL PASSIF		275 106	252 707

4.2 Compte de résultat Devoteam S.A.

En K€	Note	31 décembre 2016	31 décembre 2015
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	4.1	189 471	173 439
Subventions d'exploitation		-	-
Reprises provisions et amortissements, transferts de charges		2 154	5 882
Autres produits		10	49
PRODUITS D'EXPLOITATION		191 635	179 370
Achats matières premières et marchandises		(585)	(609)
Autres achats et charges externes		(81 897)	(71 345)
Impôts taxes et versements assimilés		(4 094)	(3 974)
Salaires et traitements		(65 942)	(63 972)
Charges sociales		(29 482)	(28 333)
Dotation aux amortissements et aux provisions sur immobilisations		(1 092)	(586)
Dotation aux provisions sur actif circulant		(50)	
Dotation aux provisions pour risques et charges		(781)	(544)
Autres charges		(1 066)	(907)
CHARGES OPERATIONNELLES COURANTES		(184 989)	(170 269)
RESULTAT D'EXPLOITATION		6 646	9 101
Produits financiers		11 357	16 701
Charges financières		(5 366)	(14 091)
RESULTAT FINANCIER	4.5	5 991	2 609
RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS		12 637	11 710
Produits exceptionnels		5 143	1 609
Charges exceptionnelles		(8 170)	(5 930)
RESULTAT EXCEPTIONNEL	4.6	(3 027)	(4 320)
Participation des salariés		-	-
Impôt sur les bénéfices	4.8	1 666	1 536
RESULTAT NET		11 276	8 926

4.3 Notes aux états financiers de Devoteam SA

NOTE 1 - PRESENTATION DE LA SOCIETE ET FAITS CARACTERISTIQUES

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

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

Après deux années d'amélioration de la rentabilité et de retour à la croissance, l'année 2016 confirme encore une fois le succès du plan Eagle lancé en 2012 avec une accélération de l'activité du Groupe marquée par une croissance organique 2016 à deux chiffres (notamment sur les activités SMACS), une rentabilité des opérations en croissance de 150 points de base et un free cash-flow de plus de 7% du chiffre d'affaires, positionnant la performance du Groupe parmi les meilleurs acteurs du marché.

Fort de ce dynamisme, le Groupe s'est ainsi constitué une base solide pour le déploiement de son plan stratégique Scale! annoncé le 19 janvier dernier. Scale! doit permettre au Groupe de capitaliser sur ses fondamentaux solides pour sécuriser la croissance et accélérer dans l'innovation afin d'atteindre à horizon 2020 un chiffre d'affaires de l'ordre de 1 milliard d'euros, une rentabilité opérationnelle d'au moins 10% et un free cash-flow normatif autour de 5% du chiffre d'affaires.

L'année 2016 a aussi été marquée par la poursuite de la rationalisation du portefeuille d'activité du Groupe, avec la cession de ses activités en Suisse et de ses activités d'intégration de systèmes en Norvège, et par l'acquisition d'activités en Allemagne autour des solutions big data de SAP et au Danemark dans le conseil en stratégie et dans l'IT service excellence.

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.

Changement de méthode : l'application du règlement ANC 2015-06 n'a pas d'impact significatif sur les comptes 2016, autre que, dorénavant l'absence de reprise éventuelle de dépréciation antérieure des fonds de commerce.

Les actifs dont la valeur s'apprécie par référence à des perspectives à moyen et long terme, en particulier les actifs incorporels et les titres de participation, ont été évalués sur la base de paramètres issus du processus budgétaire et prévisionnel. Le taux d'actualisation a été déterminé par un cabinet indépendant sur la base de moyennes observées sur les dix dernières années concernant la prime de risque et sur les cinq dernières années concernant le bêta. Le taux sans risque correspond à la moyenne des dix dernières années de l'OAT 10 ans.

2.2 Immobilisations

2.2.1 Immobilisations incorporelles

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

- Devoteam SI et Dataverse en juin 2001 ;
- Apogée Communications en juillet 2005.

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

A la clôture de chaque exercice, la valeur nette comptable est comparée à la valeur d'utilité, afin de s'assurer que la valeur des fonds de commerce reste supérieure ou égale à sa valeur comptable. Le cas échéant une provision pour dépréciation est constituée. Depuis le 1^{er} janvier 2016, conformément à l'entrée en vigueur du règlement ANC n°2015-06, les dépréciations antérieures ne sont plus reprises.

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

La valeur des principaux paramètres utilisés est :

- un taux d'actualisation des cash-flows futurs de 8,1% ;
- un taux de croissance long terme de 2% ;
- un taux de rentabilité normatif de 8%.

2.2.2 Immobilisations corporelles

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

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

2.3 Immobilisations financières

2.3.1 Titres de participation

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

La valeur des principaux paramètres utilisés est :

- un taux d'actualisation compris entre 8,50% et 13,40% selon les zones géographiques ;
- un taux de croissance long terme de 2% (2,50% pour les marchés émergents) ;
- un taux de rentabilité normatif compris entre 1,50% et 10% selon l'activité de chaque entité.

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

Pour certaines acquisitions, des tranches de compléments de prix sont prévues sur les prochains exercices en fonction des réalisations des sociétés concernées. A la clôture de l'exercice, les compléments de prix s'élèvent à 3,6 M€ et concernent l'acquisition de la société Devoteam G Cloud pour 1,7 M€ et du groupe Herbert Nathan & Co (HNCO) pour 1,9 M€.

2.3.2 Actions propres

Les actions propres achetées dans le cadre d'un programme de rachat dont les objectifs d'affectation ne sont pas connus sont comptabilisées en titres immobilisés. A la clôture de l'exercice, la valeur

d'inventaire est constituée par le cours moyen de bourse du dernier mois. Une provision pour dépréciation est constatée si la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur d'achat.

2.4 Créances et dettes

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

2.5 Créances douteuses

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

2.6 Valeurs mobilières de placement

La valeur brute est constituée par le coût d'achat hors frais accessoires. Lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur brute, une provision pour dépréciation est constituée du montant de la différence. Pour les actions propres rachetées en vue de leur attribution aux salariés, une provision pour dépréciation est constatée si le cours de bourse moyen du dernier mois de l'exercice est inférieur au prix d'achat moyen des actions par la Société.

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

2.7 Provisions

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

2.8 Emprunts et dettes financières

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

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

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

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

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

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

Les caractéristiques de cet emprunt obligataire sont les suivantes :

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

* Un mécanisme de révision du coupon dit "step-up coupon" est prévu si le ratio R1 devient supérieur à 1 :

- si $1 > R1 < 2$: le taux applicable sera de 3,5% ;
- si $2 > R1 < 2,5$: le taux applicable sera de 4%.

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

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

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

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

2.9 Engagements de retraite

Le montant des engagements en matière de pensions, de compléments de retraite, d'indemnité et d'allocations en raison du départ à la retraite ou avantages similaires des membres ou associés du personnel et des mandataires sociaux sont évalués à la clôture de chaque exercice au regard de l'article 22 de la convention collective Syntec et selon la méthode de la norme IAS 19 « avantages au personnel » reprise dans l'avis CNC n°2003-R-01.

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

Ces calculs intègrent principalement :

- Une hypothèse de départ volontaire à la retraite à 67 ans pour les cadres et 62 ans pour les non-cadres ;
- Un taux d'actualisation financière de 1,3% ;
- Un taux d'inflation de 1,8% ;
- Des hypothèses d'augmentation de salaires, de mortalité et de taux de rotation du personnel.

Au 31 décembre 2016, les engagements retraite sont évalués à 2 222 K€.

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'évènements ou opérations inhabituels distincts de l'activité ou qui ne sont pas censés se reproduire de manière fréquente et régulière.

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

NOTE 3 – INFORMATIONS RELATIVES AU BILAN

3.1 Immobilisations incorporelles et corporelles

Mouvements ayant affecté les postes de l'actif immobilisé

En 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	-				-
Logiciels et marques	4 320	301	26		4 647
Fonds de commerce	47 233				47 233
Autres immobilisations incorporelles	348				348
Immobilisations en cours	45		(26)	19	-
Sous total	51 946	301	-	19	52 228
Installations techniques, matériel et outillages industriels	-				-
Installations, aménagements et agencements	2 602	139			2 741
Matériel de transport	4				4
Matériel de bureau et informatique	2 103	430			2 533
Mobilier de bureau	927	105			1 032
Avances et acomptes sur immobilisations	-	51			51
Sous total	5 636	725	-	-	6 361
Total	57 582	1 026	-	19	58 589

(1) Les cessions de la période correspondent essentiellement à la mise au rebut de matériel obsolète.

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 2016 :

En K€	Valeur à l'ouverture de l'exercice	Dotations	Reprises	Valeur à la clôture de l'exercice
Frais de recherche et développement	-			-
Logiciels et marques	4 227	126		4 353
Fonds de commerce *	33 672	452		34 124
Autres immobilisations incorporelles	348			348
Immobilisations en cours	-			-
Sous total	38 247	578	-	38 825
Installations techniques, matériel et outillages industriels	-			-
Installations, aménagements et agencements	1 767	232		1 998
Matériel de transport	2	1		3
Matériel de bureau et informatique	1 811	197		2 008
Mobilier de bureau	669	83		752
Avances et acomptes sur immobilisations	-			-
Sous total	4 249	513	-	4 762
Total	42 496	1 092	-	5 87

* Dotations provision pour dépréciation des fonds de commerce Dataverse et Devoteam SI.

3.2 Immobilisations financières

3.2.1 Variation des immobilisations financières

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

En 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	744	12	13		744
Autres prêts ⁽¹⁾	587		179		408
Titres de participation	135 159	17 455	6 803		145 811
Devoteam Belgique	7 146				7 146
Devoteam Fringes	2 370				2 370
Devoteam Netherlands	25 649				25 649
Devoteam Consulting	34 436				34 436
Devoteam Consulting AS	6 176				6 176
Devoteam UK	3 762				3 762
Devoteam Middle East	367				367
Devoteam Outsourcing	2 908				2 908
Devoteam République Tchèque ⁽²⁾	6		0		5
Devoteam Maroc	3 499				3 499
Devoteam Italie	20				20
Devoteam Consulting Algérie	43				43
Devoteam Services	8				8
Devoteam Tunisie	8				8
Devoteam Information Technology & Consultancy A.S.	2 665				2 665
Devoteam Genesis ⁽³⁾	5 251		5 251		-
Devoteam GmbH	11 975				11 975
Exa ECS	1 050				1 050
Devoteam SA Pologne	3 399				3 399
Fornebu ⁽⁴⁾	4 936			4 760	9 696
Fontanet	100				100
Crocodile RCS ⁽⁵⁾	119		119		-
Devoteam Consulting Holding	3 001				3 001
Steam Management	300				300
Keivox Enterprise Mobility	65				65
RVR Parad	1				1
Inflexys	70				70
Axance	1 641				1 641
Shift by S'Team	180				180
Siticom	98				98
Devoteam G Cloud – ex gPartner ⁽⁶⁾	6 743	3 694	234		10 203
Be Team	140				140
Progis ⁽⁷⁾	1 000		1 000		-
Bengs ⁽⁸⁾	105		18		87
Devoteam AS ⁽⁴⁾	4 760			(4760)	-
DPI	701				701
Devoteam Digital Factory ⁽⁹⁾	142		21		121
Devoteam Cloud Services (ex sPartners)	180				180
Devoteam Cloud Services	140				140
Marflie ⁽¹⁰⁾	-	3 654			3 654
Technologies & Opérations ⁽¹¹⁾	-	128	19		109
DFSJ ⁽¹²⁾	-	450			450
Devoteam Customer Effectiveness ⁽¹³⁾	-	128	128		-
FI-Makers ⁽¹⁴⁾	-	213	13		200
HNCO International ⁽¹⁵⁾	-	6 459			6 459
Globicon ⁽¹⁶⁾	-	2 717			2 717
HNCO AB ⁽¹⁷⁾	-	12			12
Créances rattachées à des participations ⁽¹⁸⁾	2 024	586	1 813		798
Actions propres ⁽¹⁹⁾	766		150		616
Total	139 280	18 053	8 958	-	148 377

- (1) Diminution correspondant au remboursement partiel du prêt à Devoteam CoE pour 162 K€ consenti dans le cadre de la cession de la filiale polonaise au management local.
- (2) Cession de 5% des titres de Devoteam République Tchèque au management.
- (3) Cession totale des titres de Devoteam Genesis.
- (4) Reclassement des titres suite à la fusion absorption de Devoteam AS par Devoteam Fornebu Consulting en Norvège.
- (5) Sortie des titres de Crocodile RCS suite à sa liquidation.
- (6) Acquisition complémentaire de 27% des titres Devoteam G Cloud (anciennement gPartner).
- (7) Cession totale des titres de Progis.
- (8) Cession de 5% des titres de Bengs.
- (9) Cession de 12,50% des titres de Devoteam Digital Factory.
- (10) Acquisition complémentaire de 18% des titres S'Team via la holding de détention Marflie.
- (11) Souscription de 85% du capital Technologies & Opérations et cession de 12,53% des titres au management.
- (12) Souscription de 45% du capital de DFSJ.
- (13) Souscription de 85% du capital de Devoteam Customer Effectivness et cession de l'intégralité des titres de l'entité dont 77,53% à Devoteam Consulting.
- (14) Souscription de 85% du capital de Fi-Makers et cession de 5% des titres de l'entité au management.
- (15) Acquisition de 100% des titres de HNCO International.
- (16) Acquisition de 100% des titres de Globicon.
- (17) Acquisition de 30% des titres de HNCO AB.
- (18) Dividendes à recevoir de Devoteam UK pour 704 K€ et Devoteam Tunisie pour 94 K€.
- (19) Nombre d'actions : 63 913, prix d'achat moyen : 9,64 €. Le cours moyen de décembre s'établissant à 54,54 €, aucune provision pour dépréciation des actions propres n'a été constatée à la clôture.

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

	Quantité	Valeur (K€)
Solde au 01/01/16	76 413	766
Achat d'actions	-	-
Vente d'actions ⁽¹⁾	(12 500)	(150)
Solde au 31/12/16	63 913	616

- (1) Sortie de 12 500 titres liée à l'acquisition du groupe HNCO dont une partie du prix a été payée en actions Devoteam.

b) Provisions

En K€	Valeur à l'ouverture de l'exercice	Dotations	Reprises	Valeur à la clôture de l'exercice
Titres de participation ⁽¹⁾	17 862	1 768	1 780	17 850
Prêts	515		165	350
Actions propres	-			-
Total	18 377	1 768	1 945	18 200

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

Dotations : Devoteam Consulting pour 149 K€, Exa ECS pour 30 K€, Keivox Enterprise Mobility pour 65 K€, Devoteam Maroc pour 938 K€ et Devoteam Information Technology and Consultancy pour 586 K€.

Reprises : Devoteam Netherlands pour 1 780 K€.

La provision en fin d'exercice se décompose de la manière suivante : Devoteam Algérie pour 43 K€, Devoteam Consulting pour 6 030 K€, Devoteam Outsourcing pour 2 908 K€, Exa ECS pour 958 K€, Keivox Enterprise Mobility pour 65 K€, Devoteam Maroc pour 3 084 K€, Devoteam Services Maroc pour 8 K€, Devoteam SA Pologne pour 3 399 K€ et Devoteam Information Technology and Consultancy pour 1 355 K€.

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 2016 sont les suivantes :

En 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	-	-	618
Devoteam Netherlands	20	100%	25 649	25 649	-	-	593
Devoteam Consulting	902	100%	34 436	28 406	-	-	1 181
Devoteam Consulting AS	67	100%	6 176	6 176	-	-	682
Devoteam UK	12	100%	3 762	3 762	-	-	-
Devoteam Outsourcing	38	100%	2 908	-	5 711	-	-
Devoteam Middle East	237	76%	367	367	641	-	-
Devoteam République Tchèque	7	80%	5	5	-	-	359
Devoteam Maroc	19	100%	3 499	415	1 062	-	-
Devoteam Italie	100	20%	20	20	-	-	66
Devoteam Consulting Algérie	34	80%	43	-	1 231	-	-
Devoteam Services	9	100%	8	-	454	-	-
Devoteam Tunisie	21	75%	8	8	214	-	-
Devoteam Information Technology and Consultancy A.S.	200	75%	2 665	1 310	49	-	-
Devoteam GmbH	3 000	100%	11 975	11 975	9 804	-	-
Exa ECS	3 001	35%	1 050	92	59	-	32
VoxPilot	5 219	100%	-	-	376	-	-
Devoteam SA Pologne	978	62%	3 399	-	6 876	-	-
Devoteam Fornebu Consulting	22	100%	9 696	9 696	-	-	901
Fontanet	100	100%	100	100	-	-	-
Devoteam Consulting Holding	3 000	100%	3 001	3 001	4 530	-	-
Steam Management	500	60%	300	300	-	-	-
Keivox Enterprise Mobility	129	36%	65	-	246	-	-
RVR Parad	50	95%	1	1	490	-	-
Inflexsys	188	20%	70	70	-	-	-
Axance	66	54,2%	1 641	1 641	-	-	151
Shift by S'Team	300	60%	180	180	-	-	-
Siticom	150	65%	98	98	-	-	-
Devoteam G Cloud	300	100%	10 203	10 203	-	-	197
Be Team	200	70%	140	140	569	-	-
Bengs	350	25%	87	87	450	-	-
Marflie	250	45%	3 654	3 654	-	-	-
Technologies & Opérations	150	72,47%	109	109	-	-	-
FI-Makers	250	80%	200	200	-	-	-
DPI	1 100	60%	701	701	1 684	-	-
Devoteam Digital Factory	167	72,50%	121	121	353	-	-
Devoteam Cloud Services (ex Spartners)	300	60%	180	180	-	-	-
Devoteam Cloud Services	203	68,97%	140	140	-	-	-
DFSJ	450	45%	450	450	7	-	-
HNCO International	67	100%	6 459	6 459	-	-	-
Globicon	67	100%	2 717	2 717	-	-	-
HNCO AB	10	30%	12	12	-	-	-

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

3.3 Informations complémentaires sur les créances et les dettes

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

Créances En 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	798	798	-	-
Prêts	408	408	-	-
Autres immobilisations financières	1 360	1 360	-	-
Créances de l'actif circulant				
Avances et acomptes versés	324	324	-	-
Créances clients et comptes rattachés	50 546	50 546	-	-
Autres créances ⁽¹⁾	17 878	17 878	-	-
Compte courant groupe et associés	35 823	35 823	-	-
Charges constatées d'avance	2 673	2 673	-	-
Total	109 810	109 810	-	-

Dettes En K€	Montant brut	Echéance à moins d'un an	Echéance à plus d'un an	Echéance à plus de cinq ans
Emprunts obligataires	30 446	446	30 000	-
Dettes auprès des établissements de crédit	132	132	-	-
Dettes financières diverses ⁽²⁾	23 367	23 367	-	-
Dettes fournisseurs	20 185	20 185	-	-
Dettes fiscales et sociales	29 557	29 557	-	-
Dettes sur immobilisations	5	5	-	-
Autres dettes ⁽³⁾	8 985	5 573	3 412	-
Produits constatés d'avance	7 825	7 825	-	-
Total	120 502	87 090	33 412	-

(1) Dont 2 495 K€ de dépôt de garantie sur les créances cédées au factor.

(2) Dont 23 017 K€ au titre d'avances en compte courant consenties par les entreprises liées.

(3) Dont 3 623 K€ de dettes d'earn out et 1 212 K€ liés à la partie différé du prix d'acquisition du groupe HNCO et Globicon.

3.4 Provisions

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

En K€	Au 1 ^{er} janvier 2016	Dotation	Reprise (provision utilisée)	Reprise (provision non utilisée)	Virements de poste à poste	Au 31 décembre 2016
Provisions						
Provisions pour pertes de change	957	480	957			480
Provisions pour départs à la retraite	1 843	380				2 222
Provisions pour restructuration	-					-
Provisions diverses ⁽¹⁾	2 520	611	150	517		2 464
TOTAL	5 319	1 471	1 107	517	-	5 166
Provision pour dépréciation						
Provisions sur VMP	-					-
Provisions sur comptes courants ⁽²⁾	8 466	962	33			9 395
Provisions clients douteux	86	50				136
TOTAL	8 551	1 012	33	-	-	9 531

(1) Dont 1 305 K€ provision pour litiges salariaux, 256 K€ provision pour risques fournisseurs, 661 K€ provisions pour risques divers et 241 K€ provision liée au plan d'attribution gratuites d'actions (AGA).

(2) Dotations : Devoteam Outsourcing pour 275 K€, Keivox pour 80 K€, Devoteam Algérie pour 306 K€, VoxPilot pour 152 K€ et Devoteam SA Pologne pour 149 K€.
Reprises : VoxPilot pour 33 K€

La provision en fin d'exercice se décompose de la manière suivante : Devoteam Algérie pour 592 K€, Devoteam Outsourcing pour 883 K€, Voxpilot pour 376 K€, Devoteam Services pour 420 K€ et Devoteam SA Pologne pour 6 876 K€ et Keivox pour 246 K€.

3.5 Charges à payer

En K€	2016
Fournisseurs factures non parvenues	4 274
Clients avoirs à établir	3 545
Personnel charges à payer	7 879
Organismes sociaux charges à payer	5 261
Etat charges à payer	431
Intérêts courus sur emprunt obligataire	449
Intérêts courus sur dettes financières diverses	5
Total	21 844

3.6 Produits à recevoir

En K€	2016
Intérêts courus à recevoir	2
Clients factures à émettre	12 295
Etat produits à recevoir	-
Total	12 297

3.7 Valeurs mobilières de placement

3.7.1 Actions propres

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

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

	Quantité	Valeur (K€)
Solde au 01/01/16	495 414	4 518
Actions propres remises aux salariés dans le cadre de plans d'options d'achat d'actions	(109 068)	(995)
Solde au 31/12/16*	386 346	3 523

* Dont 386 170 titres pour une valeur de 3 522 K€ classés dans le compte « actions destinées à être remises aux salariés ».

La Société a été introduite en bourse le 28 octobre 1999 avec un cours de 16,10 euros. Le 31 décembre 2016, le cours moyen de l'action Devoteam s'établit à 54,54 euros. Aucune provision pour dépréciation n'a été constatée à la clôture.

3.7.2 Autres valeurs mobilières de placement

Elles correspondent à des dépôts à terme pour 5 000 K€, à des parts d'OPCVM pour 21 K€ et à un contrat de capitalisation pour 340 K€. La valeur liquidative au 31 décembre 2016 est de 5 361 K€.

3.8 Charges à répartir

Néant.

3.9 Situation nette

3.9.1 Capital social

Au 31 décembre 2016, le capital social de la société Devoteam S.A. comprenait 8 327 907 actions ordinaires pour un capital de 1 262 340 €.

Le résumé des variations enregistrées en 2016 est le suivant :

	Nombre d'actions
Au 1 ^{er} janvier 2016	8 196 149
Levée de BSPCE ou exercice d'options de souscription d'actions	131 758
Au 31 décembre 2016	8 327 907

Compte tenu des 5 000 bons de souscription de parts de créateurs d'entreprise (BCE) en circulation, le nombre d'actions potentiel total de la Société au 31 décembre 2016 est de 8 332 907. Sur la base du cours moyen de la période, 5 000 BCE sont « dans la monnaie » à un prix d'exercice de 20,00 euros.

3.9.2 Analyse de la variation des capitaux propres

La variation de situation nette sur l'exercice 2016 est la suivante :

K€	Ouverture	Affect. résultat 2015	Aug. de capital	Réduc. de capital	Autres variations	Distribution dividendes	Résultat 2016	Clôture
Capital social	1 243		19					1 262
Prime d'émission	164		1 681					1 845
Réserve légale	160							160
Autres réserves	-							-
Boni de fusion	50 999							50 999
Report à nouveau (solde créditeur)	78 009	8 926				(3 909)		83 027
Résultat de l'exercice 2015	8 926	(8 926)						-
Résultat de l'exercice 2016	-						11 276	11 276
Autres provisions réglementées *	530				(12)			518
Capitaux propres	140 031	-	1 700	-	(12)	(3 909)	11 276	149 087

* 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€	2016
France	183 218
Etranger	6 253
Total	189 471

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 2016.

4.3 Participation des salariés aux résultats

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

4.4 Crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE)

Le CICE comptabilisé en diminution des charges de personnel et correspondant aux rémunérations éligibles de l'année 2016 s'élève à 1 438 K€. Ce crédit d'impôt est utilisé pour améliorer la compétitivité de la Société et notamment soutenir nos investissements dans la recherche et l'innovation, dans le marketing et le développement de nouvelles offres, le recrutement et la digitalisation de nos processus internes. 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 en K€	2016
Dotations aux provisions sur immobilisations financières ⁽¹⁾	1 768
Dotations aux provisions actions propres	-
Dotations aux provisions sur l'actif circulant ⁽²⁾	1 442
Dotations aux provisions pour risques financiers	-
Pertes sur créances liées à des participations	-
Charges liées aux participations	21
Intérêts sur opérations de financement ⁽³⁾	1 188
Autres charges financières	946
Total	5 366

Produits financiers en K€	2016
Produits net sur cession de VMP	-
Produits financiers sur contrats de capitalisation	15
Produits liés aux participations ⁽⁴⁾	8 188
Reprise de provisions sur immobilisations financières ⁽¹⁾	1 780
Reprise de provisions sur actions propres	-
Reprise de provisions sur l'actif circulant ⁽⁵⁾	198
Reprise de provisions pour risques et charges	1 060
Autres produits financiers	117
Total	11 357

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

(2) Dont 962 K€ de dotation pour dépréciation des comptes courants des filiales.

(3) Dont charges d'intérêts sur emprunt obligataire pour 975 K€.

(4) Dont 7 809 K€ de dividendes reçus des filiales et 378 K€ d'intérêts perçus des filiales sur des avances en comptes courants.

(5) Dont 33 K€ de reprise pour dépréciation des comptes courants des filiales et 162 K€ relatifs à la dépréciation du prêt consenti à Devoteam CeO (ex CRM) suite à la cession de la filiale polonaise en 2014.

4.6 Charges et produits exceptionnels

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

Charges exceptionnelles en K€	2016
Sur opération de gestion ⁽¹⁾	1 319
Sur opération en capital ⁽²⁾	6 588
Dotation exceptionnelle aux provisions pour risques ⁽³⁾	264
Total	8 170

(1) Dont 1 119 K€ de coûts de restructuration correspondant à des coûts de licenciement et d'accompagnement et 200 K€ relatifs à des indemnités de rupture de contrat.

(2) Dont 6 568 K€ provenant des cessions de titres de participation et 19 K€ à la sortie d'immobilisations incorporelles.

(3) Dont 210 K€ de dotation aux provisions liés à des coûts de licenciement, 661 K€ au titre de provisions pour risques divers et 54 K€ de dotations aux amortissements dérogatoires.

Produits exceptionnels en K€	2016
Sur opération de gestion	-
Sur opération en capital ⁽¹⁾	4 783
Reprise exceptionnelle aux provisions pour risques ⁽²⁾	359
Total	5 143

(1) Dont 4 094 K€ provenant des cessions de titres de participation et 689 K€ de boni de cession d'actions propres.

(2) Reprises de provision pour restructuration au titre des coûts de licenciement et d'accompagnement pour 175 K€, 118 K€ pour risques divers et 66 K€ de reprises 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
Organique	242	269	83	93
Effort construction	282	290	97	100
Plus-values latentes sur VMP	-	-	-	-
Ecart de conversion passif	342	351	118	121
Provision pour pensions et retraites	1 843	2 222	635	643
Provisions comptes courants groupe	8 466	9 395	2 915	2 717
Provision risques divers	828	725	285	250
Participation et intéressement	-	-	-	-
Total allègements	12 003	13 252	4 133	3 924
Total accroissements	-	-	-	-

* Conformément à la Loi de finances 2017 qui prévoit une baisse progressive du taux d'impôt, le taux d'IS retenu sur les lignes « provision pour pensions et retraites » et « provisions comptes courants groupe » est de 28,92%.

Sur les autres lignes le taux d'IS retenu est de 34,43%.

4.8 Ventilation de l'impôt

Résultat avant impôt		Impôts dus		Résultat net
Courant	12 637	(34)	Crédit d'impôt	13 779
		(1 108)		
Exceptionnel court terme	(3 027)	(524)		(2 503)
Total	9 610	(1 666)		11 276

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

4.9 Intégration fiscale

4.9.1 Périmètre d'intégration fiscale

La Société a opté à compter du 1^{er} janvier 2004 pour le régime de l'intégration fiscale. A ce titre les sociétés présentes au sein de cette intégration au 31/12/2016 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
RVR Parad SAS	752 364 851	01/01/2016	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 2016 est comptabilisée dans le compte de résultat de la Société pour un montant de 1 478 K€. La charge d'IS calculée sur le bénéfice d'intégration fiscale de l'exercice s'élève à 875 K€.

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

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

NOTE 5 - ENGAGEMENTS RECUS ET DONNES

5.1 Engagements reçus

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

Société	% du capital	Exercabilité
Q-Partners	30,00%	A compter du 01/01/2019 pour la moitié et du 01/01/2020 pour le solde
DPI (Holding Drago Group)	40,00%	A compter du 01/01/2019
S'team Management	22,00%	Immédiate
Shift by S'team	40,00%	A compter du 01/01/2017 pour la moitié et du 01/01/2018 pour le solde
Siticom	35,00%	A compter du 01/01/2018 pour la moitié et du 01/01/2019 pour le solde
Be'team	30,00%	A compter du 01/01/2018 pour la moitié et du 01/01/2019 pour le solde
Devoteam Digital Factory	27,50%	Immédiate
Technologies & Opérations	27,53%	Immédiate
Fi-Makers	20,00%	Immédiate
Devoteam Italie	50,00%	Immédiate
Devoteam Turquie*	25,00%	Immédiate

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

5.2 Engagements donnés

5.2.1 Options consenties aux salariés

Des options d'achat d'actions, des bons de souscription de parts de créateurs d'entreprise (BCE), ainsi que des bons d'acquisition d'actions existantes remboursables (BAAER) ont été attribués aux salariés du Groupe. Au 31 décembre 2016, respectivement 70 500 options d'achat, 5 000 BCE, 52 000 BAAER et 182 000 actions gratuites sont en circulation, selon le détail ci-dessous :

Date du plan	Attribué	Nombre d'options en circulation au 31/12/2016	Nombre d'options en circulation au 31/12/2015	Prix d'exercice	1 ^{ère} date d'exercice	Date d'expiration	Taux zéro coupon
13/05/2009	600 000	-	195 506	12	13/05/2011	12/05/2016	1,29%
01/10/2010	50 000	5 000	20 000	20	01/10/2012	30/09/2017	2,29%
18/10/2012	400 000	52 000	118 745	12	18/10/2014	18/10/2017	1,35%
30/11/2012	100 000	70 500	82 500	9	30/11/2016	30/11/2019	1,25%
17/06/2016	182 000	182 000	-	0	01/03/2019	01/03/2019	N/A
TOTAL	1 332 000	309 500	416 751				

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

	2016		2015	
	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	416 751	11,79 €	746 564	11,85 €
Nombre d'options annulées durant l'exercice	48 425	11,79 €	256 875	11,85 €
Nombre d'options exercées durant l'exercice	240 826	12,44 €	72 938	12,00 €
Nombre d'options émises durant l'exercice	182 000	-	-	-
Nombres d'actions pouvant être souscrites en fin de l'exercice	309 500	4,39 €	416 751	11,79 €

Devoteam SA ne comptabilise aucun passif au titre de son engagement de remise d'actions dans le cadre des plans d'options d'achat et de BAAER. L'intégralité de ces plans d'options sont couverts par des actions préalablement reclassées à un prix inférieur au prix d'exercice des options (cf. note 3.8.1).

5.2.2 Instrument financier de couverture de taux

Au 31 décembre 2016, aucun instrument de couverture de taux n'est en place.

5.2.3 Engagements liés à l'affacturage

En décembre 2013, la Société a conclu un contrat d'affacturage, sans limitation de durée, avec l'établissement de crédit BNP Paribas Factor pour un encours global autorisé de 29 700 K€. 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 11 979 K€.

5.2.4 Autres engagements donnés

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

Garanties données	K€	Nature
<u>Filiales</u>		
Devoteam République Tchèque	15	Engagements de poursuite de location et fournisseurs
Devoteam Information Technology and Consultancy A.S.	570	Cautions lignes bancaires
Devoteam Maroc	400	Cautions lignes bancaires
Devoteam Services	200	Cautions lignes bancaires
Devoteam Middle East	7 246	Cautions lignes bancaires
Devoteam Consulting AS	880	Cautions lignes bancaires
Devoteam GmbH	1 030	Cautions lignes bancaires
Devoteam Luxembourg	250	Cautions lignes bancaires
Devoteam SA Pologne	568	Cautions lignes bancaires
Total garanties filiales	11 159	
<u>Autres</u>		
Total autres garanties	-	
Total garanties données	11 159	

Ces cautions sont données dans le cadre normal de l'activité de nos filiales. Les garanties bancaires sont destinées à garantir des lignes de crédit bancaires locales à durée indéterminée et les cautions fournisseurs, généralement à durée limitée, sont destinées à garantir des encours fournisseurs. A la

clôture de l'exercice, toutes nos filiales cautionnées sont en mesure de faire face à leurs engagements et à ce titre, le risque d'appel à caution demeure très faible.

Certains contrats d'acquisitions prévoient des compléments de prix sur la base des performances financières (chiffre d'affaires, marge d'exploitation) et/ou de critères liés à l'intégration au sein de Devoteam. Ces engagements sont comptabilisés dès que leur versement devient probable. Au 31 décembre 2016, 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. En décembre 2016, le tribunal de commerce de Paris, tout en estimant pouvoir relever l'existence d'actes de concurrence déloyale de la part du Groupe, n'a pas pu constater l'existence d'un préjudice et a ordonné une mesure d'expertise judiciaire. Le Groupe a, à toutes fins, relevé appel de cette décision. La mesure d'expertise a démarré parallèlement.

Dans ce contexte, le Groupe n'a pas modifié sa position initiale considérant toujours les demandes sans fondement et n'a pas enregistré de provision.

NOTE 6 - INFORMATIONS DIVERSES

6.1 Ventilation de l'effectif

Au cours de l'année 2016, l'effectif moyen s'établit à 1 348 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 2016 s'élèvent à 1 051 K€. 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 2016 représente 120 K€ pour 9 membres.

6.3 Compte personnel de formation (CPF)

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

NOTE 7 - EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE

Néant.

5.4 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2016

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 2016, sur :

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

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

1 Opinion sur les comptes annuels

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

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

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 2.1 « Principes généraux appliqués » de l'annexe qui expose un changement de méthode comptable relatif à l'application du règlement n°2015-06 de l'ANC.

2 Justification des appréciations

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

- Les notes 2.2.1 « Immobilisations incorporelles » et 2.3.1 « Titres de participation » 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 « Immobilisations incorporelles et corporelles » et 3.2 « Immobilisations financières » 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 les notes 3.4 « Provisions » et 5.2.4 « Autres engagements donnés » donnent 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.

3 Vérifications et informations spécifiques

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

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

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Les commissaires aux comptes,

Paris La Défense, le 27 avril 2017

Neuilly-sur-Seine, le 27 avril 2017

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 avril 2012 qui se répartissent en quatre grands chapitres : gouvernance d'entreprise, 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 autour de cinq champs principaux :

1. La gouvernance d'entreprise ;
2. Le champ social ;
3. Le champ sociétal ;
4. L'environnement ;
5. Le reporting RSE (responsabilité sociale et environnementale).

5.2.3 Champ d'application de ce rapport

Dans le cadre de ce rapport RSE, 45 sociétés ont retourné le questionnaire rempli, représentant 99,29% du personnel de l'entreprise.

5.2.4 Thématiques non pertinentes au regard de l'activité

Les thématiques suivantes du Grenelle II sont non pertinentes au regard de l'activité du Groupe :

- Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions ;
- Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la Société dans un litige en cours : aucune provision et garantie comptabilisée en 2016 ;

- Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement ;
- La prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité ;
- La consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales ;
- L'utilisation des sols ;
- L'adaptation aux conséquences du changement climatique ;
- Les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité ;
- Lutte contre le gaspillage alimentaire.

5.2.5 Restrictions de périmètre

Les données liées à la sécurité se limitent au périmètre France.

Les informations relatives aux déchets, aux consommations énergétiques et aux émissions de CO₂ couvrent les deux principaux bâtiments en France soit 70% des salariés travaillant dans les locaux de Devoteam en France.

Les informations relatives aux déplacements professionnels et les émissions de CO₂ correspondante couvrent le périmètre France.

5.3 La gouvernance d'entreprise

Premier volet du développement durable, la politique de gouvernance d'entreprise a pour objet d'assurer la pérennité de la Société grâce à une bonne gestion 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 : Stanislas de Bentzmann, président et Godefroy de Bentzmann, directeur général, fondateurs de Devoteam.

Le Groupe dispose également de plusieurs organes de surveillance :

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

5.3.2 Un groupe coté

Le groupe Devoteam est coté 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 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

Depuis sa création, le Groupe a reçu plusieurs prix illustrant la bonne gouvernance de celui-ci. Dernièrement, en juin 2016, le Groupe a été lauréat du grand prix de la transformation des entreprises illustrant sa capacité à transformer son business model et à s'adapter aux nouveaux enjeux de la transformation digitale.

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 2016, l'effectif total du groupe Devoteam était de 4 229 collaborateurs contre 3 957 au 31 décembre 2015.

Les données collectées et traitées ci-dessous concernent 4 220 collaborateurs (soit 99,79% du total). Sont exclus du périmètre : Devoteam Consulting Holding, Devoteam Communication SARL et Be Team pour un total de 9 salariés.

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

Au 31 décembre 2016, l'effectif est composé de 78% d'hommes et 22% de femmes, identique à 2015.

La part majoritaire des hommes s'explique par la grande proportion des recrutements réalisés au sein des écoles d'ingénieurs, filières traditionnellement caractérisées par une surreprésentation masculine.

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

En nombre de salariés	31-déc-16	31-déc-15	Variation
Salariés travaillant en clientèle	3 214	3 022	192
Salariés travaillant dans les locaux de Devoteam	1 006	935	71
Total	4 220	3 957	239

Le nombre de salariés travaillant à temps partiel est de 127 (141 en 2015).

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

La moyenne d'âge des salariés du groupe Devoteam au 31 décembre 2016 est de 37 ans (identique au 31 décembre 2015), la tranche des 25/34 ans étant la plus représentée, en 2016 comme en 2015 :

Classe d'âge	31 décembre 2016		31 décembre 2015		Variation en nombre	Variation en pourcentage
	Nombre de salariés	Répartition en pourcentage	Nombre de salariés	Répartition en pourcentage		
<18 ans	-	-	-	-	-	-
18 à 24 ans	271	6%	250	6%	21	8%
25 à 34 ans	1 922	46%	1 681	42%	241	14%
35 à 44 ans	1 121	27%	1 124	28%	(3)	0%
45 à 54 ans	682	16%	698	18%	(16)	-2%
>55 ans	224	5%	204	5%	20	10%
Total	4 220	100%	3 957	100%	263	7%

La répartition par zone géographique met en évidence le fait que le Groupe est présent dans 17 pays en Europe, Moyen-Orient et Afrique du Nord.

Zone géographique	31 décembre 2016		31 décembre 2015		Variation en nombre	Variation en pourcentage
	Nombre de salariés	Répartition en pourcentage	Nombre de salariés	Répartition en pourcentage		
France	2 181	52%	1 922	49%	259	13%
Europe	1 533	36%	1 522	38%	11	1%
Reste du monde *	506	12%	513	13%	(7)	-1%
Total	4 220	100%	3 957	100%	202	7%

* Principalement le Maghreb et le Moyen-Orient.

5.4.2 Embauches et départs

Embauches	31 décembre 2016		31 décembre 2015		Variation en nombre	Variation en pourcentage
	Nombre de salariés	Répartition en pourcentage	Nombre de salariés	Répartition en pourcentage		
CDI	1 301	90%	1 327	91%	(26)	-2%
CDD	98	7%	92	6%	6	7%
Apprentissage	48	3%	38	3%	10	26%
Total	1 447	100%	1 457	100%	(10)	-1%

Départs	31 décembre 2016		31 décembre 2015		Variation en nombre	Variation en pourcentage
	Nombre de salariés	Répartition en pourcentage	Nombre de salariés	Répartition en pourcentage		
Démissions	657	62%	616	62%	32	5%
Licenciements	24	2%	45	5%	(21)	-47%
Fin de CDD	86	8%	70	7%	16	23%
Retraites	19	2%	4	0%	15	375%
Autres licenciements	147	14%	123	12%	24	20%
Décès	0	0%	1	0%	(1)	0%
Autres	120	11%	133	13%	(13)	-10%
Total	1 053	100%	992	100%	70	6%

5.4.3 Rémunération

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.

5.4.4 Absentéisme

L'absentéisme fluctue de 0% à 10% selon les filiales et le calcul au niveau du Groupe fait ressortir un taux à 3,11% en 2016 en légère baisse par rapport aux 3,4% de 2015.

Le taux d'absentéisme est calculé à partir des jours ouvrés, toutes absences confondues, hormis les congés payés et RTT.

5.4.5 Santé et sécurité

Politique de prévention des risques psycho-sociaux

Afin de contribuer à la prévention des risques psycho-sociaux (RPS), nous déployons une politique RH de proximité de manière à pouvoir identifier plus facilement les difficultés potentielles rencontrées par nos salariés.

Les responsables ressources humaines et managers se rendent ainsi régulièrement sur les sites clients pour rencontrer les consultants.

Par ailleurs, chaque mois les consultants doivent remplir un questionnaire appelé « enquête satisfaction consultant » grâce auquel ils peuvent évaluer leur niveau de satisfaction s'agissant :

- De l'ambiance sur le projet sur lequel ils travaillent ;
- De leur relation avec leur manager ;
- De leur lien général avec Devoteam.

Pour chaque question, ils peuvent émettre un commentaire. En fonction de la note qui est donnée et/ou des commentaires qui y sont laissés, le manager et le responsable des ressources humaines sont alertés, et peuvent recevoir le collaborateur et/ou mettre en place un plan d'action si nécessaire. Cela permet également d'identifier de potentielles difficultés.

En outre, les managers ont été formés à la gestion des RPS par un prestataire externe. Cette formation avait pour but de :

- Leur rappeler ce qu'est un RPS ;
- Leur rappeler ce qui peut le générer ;
- Leur donner les clés pour détecter une situation de RPS et pour la gérer (mise en place d'actions ou diriger le salarié vers le bon interlocuteur en fonction de la nature de son RPS).

Enfin, Devoteam a mis en place une procédure d'alerte lorsqu'un salarié souffre de RPS ou lorsqu'un RPS est détecté chez un collègue. Cette procédure est décrite dans une note de service consultable sur notre intranet et que nous diffusons régulièrement aux salariés. Elle donne la définition des RPS ainsi que la liste des interlocuteurs à contacter en RPS ressenti ou détecté chez un collègue.

Les coordonnées des membres du CHSCT et des médecins du travail sont affichées et publiées sur l'intranet.

Actions pour réduire les sources de stress

Nous avons mis en place des actions permettant de réduire les sources de stress :

- 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 pour permettre aux collaborateurs de se prémunir contre le stress par la sensibilisation du management à la prévention des RPS.

Enfin, nous mettons à jour le document unique d'évaluation des risques (document obligatoire recensant les différents risques auxquels sont confrontés les salariés, également en annexe).

Accidents du travail

Au cours de l'année 2016, en France, 4 accidents de travail ont eu lieu entraînant 26 jours calendaires d'arrêt (contre 11 accidents en 2015 pour 153 jours calendaires d'arrêt).

Par ailleurs, en 2016, le Groupe a comptabilisé en France 16 arrêts consécutifs à un accident de trajet domicile-travail entraînant 352 jours calendaires d'arrêt (contre 14 accidents de trajet en 2015 pour 293 jours d'arrêt).

Bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail

Aucun accord n'a été signé avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel au cours de l'année 2016.

5.4.6 Formation

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

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

Entreprise du secteur numérique, Devoteam vend des prestations de conseil sur des technologies innovantes. Ce dernier est l'objet de progrès et d'évolutions permanents qui demandent à ceux qui en sont les acteurs un suivi et une adaptation également permanents s'ils souhaitent pouvoir continuer à répondre aux besoins de nos clients avec une posture conseil.

C'est pourquoi Devoteam développe une politique de formation ambitieuse aussi bien axée sur des formations techniques certifiantes qui constituent un véritable gage de qualité dans notre secteur d'activité, que sur des compétences comportementales indispensables pour satisfaire les exigences de nos clients.

L'entreprise y consacre chaque année plus de 3% de sa masse salariale brute.

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 et être ainsi l'acteur de son développement.

Devoteam University

Créée à la suite de la fondation de Devoteam, Devoteam University est au cœur du projet de gestion des compétences et de la stratégie de l'entreprise.

Notre université est un espace d'échanges et d'émulation, générateur d'une véritable cohésion interne. Cette structure permet d'optimiser la performance globale du Groupe par :

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

Pilotée par une équipe de permanents, cette structure représente également une opportunité pour les collaborateurs de transmettre leur savoir.

Conformément à nos objectifs, en 2016, nous avons élargi notre offre de formation interne par la création d'une vingtaine de nouvelles formations. Ainsi, 34% du total des formations ont été dispensées en interne ce qui représente 7 310 heures de formation, 1 048 actions de formation et 550 personnes formées.

En 2017, Devoteam University va implémenter un outil de « Learning Management System » afin de multiplier les modalités de formation pour permettre une plus grande flexibilité (présentiel, classe virtuelle, blended learning, Mooc) ainsi qu'une meilleure agilité en proposant des parcours modulaires et individualisés.

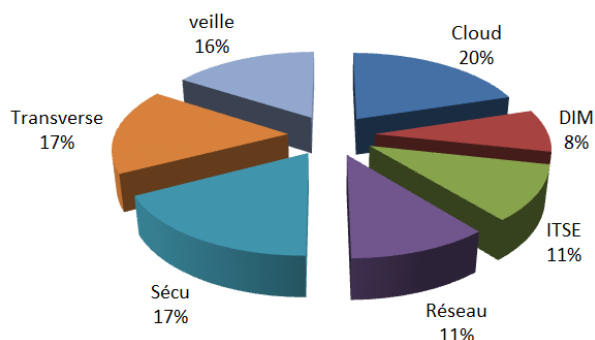
Devoteam Research and Innovation (DRI)

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

Les sujets portés en 2016 concernent les technologies du Datacenter avec en particulier la mise en œuvre des technologies SDN (Software Defined Networking), la sécurisation des containers et leur valeur ajoutée vs la virtualisation, et les architectures IoT. Nous avons également réalisé des travaux sur l'agilité dans DevOps, l'outillage des nouvelles réglementations européennes en matière de traitement de la donnée, et lancé les premières réflexions sur les apports du Lifi et de l'IA pour la DSI.

Les activités se répartissent ainsi :

Activité R&D 2016



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

Communautés de savoir ou Knowledge Communities

Les "Knowledge Communities" sont un dispositif mis en place il y a 16 ans au service de la performance business et destinées à améliorer le quotidien et les compétences des collaborateurs. Présentes à travers 17 pays, les 15 communautés fédèrent les consultants autour d'expertises liées aux offres de Devoteam comme le Cloud, IT Service Excellence, Digital et Mobilité, IT Transformation, Risk and Security.

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

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

Les chiffres clés de la formation au niveau du Groupe sont présentés ci-dessous :

	2016	2015	Variation
Nombre de salariés formés	1 669	2 252	(583)
Nombre d'heures de formation externe	40 873	47 240	(6 367)
Nombre d'heures de formation interne	53 205	57 343	(4 137)

En moyenne, l'effort de formation du Groupe représente environ 10h de formation externe (identique à 2015) et 13h de formation interne (vs 15h en 2015) par collaborateur.

5.4.7 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.

Charte de Devoteam

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 Code 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.

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.

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.

5.4.8 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.

Devoteam s'engage à être signataire de la charte diversité d'ici la fin de l'année 2017.

5.4.9 Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail

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

Par ailleurs, le Groupe s'efforce de respecter et promouvoir la négociation collective entre employeurs et représentations des salariés ainsi que la liberté syndicale.

Bilan des accords collectifs

Aucun accord n'a été signé au cours de l'exercice de 2016.

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.

5.4.10 Politique handicap

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 ;
- Collaborer avec les entreprises du secteur protégé et adapté, entreprises adaptées (EA) et des établissements 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).

Ainsi Devoteam recrute, sur chaque période d'accord, plusieurs dizaines de travailleurs en situation de handicap et favorise le 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 dans les domaines :

- Des techniques et stratégies de recherche d'emploi ;
- De la bureautique ;
- De l'anglais ;
- De la communication interpersonnelle.

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 avec l'Agefiph 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, comme par exemple :

- Une séance de massages a été organisée : trois masseurs malvoyants se sont déplacés dans nos locaux pour cette action alliant bien-être et sensibilisation ;
- Plusieurs ateliers dont un atelier « autonomie au quotidien » : présentation et échange avec un consultant sur des objets et des aides techniques permettant aux personnes en situation de handicap d'être autonome dans leur vie quotidienne (personnelle et professionnelle) ou encore un atelier « Et si on parlait des handicaps qui ne se voient pas » : les collaborateurs ont été mis en

situation avec une prise de conscience des difficultés engendrées par les handicaps invisibles (déficit de la mémoire courte, fragilité musculaire, malvoyance, dyslexie, douleurs physiques, souffrance psychique, surdité, diabète, TMS, dépression, anxiété, cancer, épilepsie...) et ainsi avoir un échange avec les consultants à partir des expériences vécues et de leurs réflexions sur les conséquences de tels handicaps ;

- L'ensemble des collaborateurs du Groupe ont pu participer à des jeux concours "DevoHandiQuiz" et "DevoHandiMovies" qui ont permis de sensibiliser l'ensemble de nos équipes (structure et chez le client en Ile-de-France et en région) ;
- Une sensibilisation au handicap via l'escrime en fauteuil : 2 m dailleurs paralympique d'escrime fauteuil ont effectué une démonstration, puis une initiation et enfin une conférence sur « la démystification du handicap dans l'entreprise et la société française ».

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.

5.5.1 La fondation Devoteam

La fondation Devoteam a été cr e e 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 2016, la fondation a disposé d'un budget de 55 000 à qui a permis de soutenir 21 projets associatifs dans lesquels étaient investis des collaborateurs de Devoteam.

5.5.2 Le mécénat

Depuis 2008, Devoteam est mécène du Centre Georges-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 Georges-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 Georges-Pompidou.

Le mécénat du Groupe a concrètement porté sur le financement, au cours des dernières années d'expositions telles que « Le Futurisme   Paris » (2009), « La subversion des images / Surréalisme et photos » (2010), « Mondrian / De Stijl » (2010/2011), « L' cil du siècle » (2014). En 2015 et 2016, le Groupe a décidé d'apporter son soutien financier à la programmation artistique du Palais de Tokyo   Paris.

Mécénat de compétences

En 2016, Devoteam Management Consulting a mis en place un programme de mécénat de compétences, consistant pour des consultant(e)s du cabinet à accompagner, volontairement et durant des périodes d'intercontrat, des acteurs de l'économie sociale et solidaire sur des enjeux de transformation digitale.

En concluant un partenariat avec KOEO, plateforme du mécénat de compétences, Devoteam Management Consulting a renforcé sa politique RSE et sa capacité à répondre à des enjeux tels que : la prise en compte de son impact social grâce à sa contribution à des projets solidaires, l'engagement et le bien-être des collaborateurs, la création de nouvelles synergies auprès d'acteurs associatifs.

Ainsi, 3 missions ont été menées sur 2016 auprès de la Croix-Rouge française, ANDES et Enercoop, sur des thématiques CRM?, d'accompagnement au positionnement stratégique et de Business Model Generation, pour un total de 49 jours hommes, valorisés à hauteur de 10 509  .

Le programme de mécénat de compétences a remporté en 2016 le prix de la meilleure initiative interne au sein de Devoteam Management Consulting, et poursuit sa phase de déploiement au sein de l'entreprise.

Un projet innovant pour lutter contre l'éco-irresponsabilité

Devoteam a lancé son Devogame, un business game digital destiné aux étudiants innovants le 13 septembre 2016.

En un mois, 80 équipes de 2 à 6 étudiants venant d'écoles d'ingénieurs et de commerce de toute la France (Ecole des Mines de Saint-Etienne et d'Alès, école 42, Edhec, Ecole des Ponts et Chaussées, ITESCIA, Telecom Paris, ECE, EPF, ESIEA, EPITA et ISEP) ont participé.

Ces étudiants ont eu un mois pour réussir leur mission, dévoilée par Stéphane LATXAGUE, CEO de Surfrider Foundation : « Imaginez une solution technologique et digitale permettant de sensibiliser et d'aider le grand public à lutter contre le réchauffement climatique et l'éco-irresponsabilité ».

Durant la semaine du 14 au 20 novembre 2016, 4 équipes ont été sélectionnées suite à la présentation de leur recommandation à un jury de professionnels de Devoteam, un membre de Surfrider Foundation et un représentant de RedHat. A la clé, un voyage au CES de Las Vegas et des lots en lien avec la technologie.

Une phase de vote a été créée dans le jeu avec les 4 équipes sélectionnées pour cette étape finale. Le public était invité à voter pour le projet qu'il préfèrait sur le site du Devogame. Pour chaque vote reçu, Devoteam a reversé 1 € à Surfrider Foundation, soit un total de 7 012 €.

Le jury, composé de Stanislas de Bentzmann (président du directoire de Devoteam), Emmanuel Lehmann (directeur général de Devoteam Solutions France), Marion Cabribens (responsable du développement et des partenariats de SurfRider Foundation Europe) et Hervé Lemaitre (Senior Business Strategist de RedHat), a délibéré et a désigné le vainqueur : la « Team Recrutez-Nous » de l'EPF et ESC Troyes pour leur projet Timéo.

Timeo est une application permettant de connaître en détails la part d'emballage de ses achats et ainsi de mieux consommer. En scannant un QR code unique placé sur son ticket de caisse, l'utilisateur peut importer facilement sur son téléphone la liste de ses courses et les emballages qui y correspondent. Ceux-ci sont classés par type de packaging et poids du packaging. L'utilisateur pourra suivre l'évolution de sa consommation à travers le temps et tenter de s'améliorer. En effet, afin de lui permettre de réduire son bilan Carbone, des conseils et des produits équivalents dont les packagings plus légers ou plus écologiques lui sont proposés. Les distributeurs de ces produits éco-responsables pourront promouvoir leurs produits sur la plateforme via de la publicité, permettant ainsi de financer puis de rentabiliser le projet.

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 porteurs 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 établissements et services d'aide par le travail (ESAT). Un accord Groupe sur le handicap a été signé pour les années 2015 à 2017. Il stipule notamment que le Groupe s'engage à développer sa politique interne en faveur des entreprises du secteur protégé. L'objectif est de doubler *a minima* son taux d'unités bénéficiaires (de 2,35 à fin janvier 2015).

5.5.5 Actions en faveur des droits de l'homme

Le Groupe, de par la nature de ses activités et de par sa présence ponctuelle dans des pays à risque concernant le respect des droits de l'homme, n'a pas engagé d'actions particulières dans ce domaine.

5.5.6 Sécurité des données personnelles

L'obtention du label CNIL de gouvernance des données personnelles en 2016, est un véritable atout pour le Groupe. Il constitue vis à vis des clients et des collaborateurs du Groupe un avantage concurrentiel et le gage officiel, reconnu par l'autorité, du respect des obligations en matière de protection de la vie privée.

Un nouveau projet engagé en 2016, est de signer la charte diversité du ministère du Travail. Un livret diversité a été réalisé, conjointement, par le CIL, le responsable recrutement et le responsable de la mission handicap avec pour objectif de :

- Réaffirmer l'engagement de Devoteam sur le respect des libertés et droits fondamentaux des collaborateurs ;
- Promouvoir la diversité auprès des recruteurs et managers ;
- Sensibiliser sur les discriminations les plus courantes en entreprise.

Au dernier trimestre 2016, Devoteam a démarré une étude pour établir son plan d'action « GDPR » afin de mettre en place les règles et bonnes pratiques en matière de protection des données personnelles à l'ensemble du groupe Devoteam.

Correspondant informatique et libertés

Dans le cadre de son engagement éthique, et témoignant de l'attention que porte le Groupe à la protection des données personnelles et relatives à la vie privée, Devoteam a décidé le 9 juillet 2013 la désignation auprès de la CNIL (Commission nationale informatique et libertés) de son correspondant informatique et libertés Groupe (CIL).

La première désignation pour Devoteam SA est entrée en vigueur le 24 août 2013. La désignation au 1^{er} octobre 2015 pour RVRPARAD porte maintenant à 5, le nombre des entités du Groupe ayant désigné son CIL.

Afin de garantir l'indépendance d'appréciation dans l'exercice de ses missions, le CIL est rattaché au secrétariat général.

Conformément à sa lettre de mission le CIL est en charge, sur le périmètre France du Groupe, de :

- Définir et diffuser les bonnes pratiques d'utilisation des données personnelles (clients, salariés fournisseurs) ;
- Veiller à leur application dans les entités du Groupe et dans les relations avec les partenaires, les clients, les fournisseurs ;
- Favoriser la création de valeur dans l'utilisation de ces données, par la promotion des synergies autorisées entre fichiers relevant d'entités différentes du Groupe ;
- Tenir le rôle de CIL Groupe, après préparation concertée avec les sociétés du Groupe, pour une officialisation de la mission auprès de la CNIL en 2013.

Les missions sont détaillées dans la politique de protection des données personnelles validée le 28 septembre 2015.

Politique de protection des données personnelles

Le Groupe est attaché au principe de protection des données à caractère personnel. Ces dernières (que ce soient celles des salariés du Groupe, de ses clients ou de ses partenaires) sont présentes dans tous les systèmes d'information. Du fait de leur importance, le Groupe considère les données à caractère personnel de ses salariés, de ses clients et de ses partenaires comme un patrimoine immatériel qu'elle doit protéger. Cette action a un impact positif direct sur la confiance des clients et des prospects, et sur l'image de marque de l'entreprise.

Cette politique s'inscrit dans la démarche de maîtrise des risques et de protection du patrimoine immatériel du Groupe, et pose les principes organisationnels et techniques qui permettent au Groupe d'être en conformité avec la loi en vigueur aujourd'hui en France (Loi « informatique et libertés ») et de préparer l'application du projet de règlement européen sur la protection des données à caractère personnel.

5.6 L'environnement

La nature de l'activité du Groupe ne présente pas de risques directs significatifs sur l'environnement.

En revanche, le Groupe a depuis longtemps pris des initiatives pour sensibiliser ses équipes aux enjeux environnementaux. Ainsi, Devoteam s'engage à élaborer un bilan carbone complet pour le périmètre France courant 2017 afin de faire un état des lieux précis des facteurs d'émissions et d'établir un plan d'actions ambitieux afin de réduire son impact sur l'environnement.

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.

Par ailleurs, nous nous engageons à avoir une politique ambitieuse de recyclage des déchets de bureaux par exemple le papier ou les DEEE pour l'année 2017. Pour cela, nous installerons des poubelles adéquates sur chaque site où opère Devoteam en France.

Ce que l'on conseille aux collaborateurs

Trier correctement les 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

En 2016, la consommation de papier chez Devoteam était de 8 175 kg.

Conscient de cet impact sur l'environnement, des actions de sensibilisations sont menées régulièrement pour rappeler aux collaborateurs les bonnes pratiques.

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 les impressions recto non utilisées dans les bacs « brouillon » permettant une nouvelle utilisation ;
- Imprimer les 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, le Groupe s'engage à :

- Limiter la consommation d'eau ;
- Limiter la consommation d'électricité.

Le Groupe a mis en place de nombreuses actions depuis trois ans afin de baisser sa consommation d'énergie en France :

- L'ensemble des bâtiments en France (région parisienne, Toulouse, Nantes et Lyon) ont été équipés en LED ;

- L'ensemble des éclairages (plateaux de bureaux et parties communes) de tous les bâtiments sont reliés à un interrupteur central au niveau de chaque étage et à une minuterie afin d'éteindre toutes les lumières la nuit et en fin de semaine ;
- L'isolation de la toiture du siège social a été renforcée en 2015 ;
- Un audit énergétique des bâtiments en France a été réalisé, ne dévoilant pas d'anomalies significatives dans les installations.

Ces actions ont permis d'atteindre en 2016 une consommation de 938 158 kWh. Cette consommation représente 70% des salariés travaillant dans les locaux de Devoteam en France. La donnée sur un périmètre exhaustif est en cours de fiabilisation.

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-Perret (où se trouve le siège du Groupe) ; son objectif vise à développer le covoiturage entre les collaborateurs des sociétés présentes à Levallois-Perret.

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 2016 était de 105g par km (contre 109g par km en 2015), ce qui représente un niveau inférieur à la limite des malus (126g/km) mais reste supérieur à la limite des bonus (60g/km). Pour un total d'environ 3,9 millions de kms parcourus (3,5 millions en 2015), les émissions de CO₂ se sont élevées à environ 390 tonnes de CO₂ en 2016 (377 tonnes en 2015).

Par ailleurs, conformément aux engagements de bonnes pratiques, le Groupe conseille de réduire les déplacements les plus polluants. Les déplacements professionnels en avion des collaborateurs du périmètre français du Groupe ont représenté un peu plus de 1,6 millions de kms (contre 1,7 millions en 2015), soit environ 217 tonnes de CO₂ émis en 2016 (contre 222 tonnes en 2015).

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, copieurs basse consommation) ;
- Choisir des puces au TDP le plus bas, à performance comparable (Thermal Design Power représente la puissance électrique consommée).

Ce que l'on conseille aux collaborateurs

- Utiliser un mug ou des gobelets en carton pour se servir des 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

- Diffuser les bonnes pratiques à travers un plan de communication et de sensibilisation à l'échelle du Groupe ;
- 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 du guide ;
- S'engager dans des projets au service de causes qui tiennent à cœur.

5.6.7 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 un bilan carbone complet en 2010, ce dernier est valide jusqu'en 2015. Le Groupe s'engage à élaborer un bilan carbone complet courant 2017 pour le périmètre France.

Les émissions de GES liées à l'électricité ont été de 80 tonnes équivalent carbone en 2016. Le facteur d'émission utilisé provient du bilan carbone de l'ADEME v7.1.

5.7 Rapport de vérification

Exercice clos le 31 décembre 2016

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société DEVOTEAM, désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro n° 3-1080¹, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2016, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce.

Responsabilité de la Société

Il appartient au directoire d'établir un rapport de gestion comprenant les informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du code de commerce, préparées conformément aux procédures utilisées par la Société (ci-après le « Référentiel »), disponibles sur demande au siège de la société et dont un résumé figure en introduction du chapitre « Rapport de responsabilité d'entreprise » du rapport de gestion.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11-3 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du commissaire aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- D'attester que les informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du code de commerce (attestation de présence des informations RSE) ;
- D'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel (avis motivé sur la sincérité des informations RSE).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de trois personnes et se sont déroulés entre mars et avril 2017 sur une durée totale d'intervention d'environ deux semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000², ainsi qu'à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention.

1. Attestation de présence des informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences

¹ Dont la portée d'accréditation est disponible sur le site www.cofrac.fr.

² ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

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.

Nous avons comparé les informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du code de commerce.

Nous avons vérifié que les informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la Société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du code de commerce avec les limites précisées en introduction du chapitre « rapport de responsabilité d'entreprise » du rapport de gestion.

Conclusion

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des informations RSE requises.

2. Avis motivé sur la sincérité des informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené quatre entretiens avec les personnes responsables de la préparation des informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- D'apprécier le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité, son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- De vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des informations RSE au regard des caractéristiques de la Société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes³ :

- Au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;

³ **Informations quantitatives sociales** : effectif total et répartition par genre, âge et zone géographique ; nombre total d'embauches ; nombre total de départs ; nombre d'accidents du travail ; nombre d'heures de formation.

Informations quantitatives environnementales : consommation d'électricité ; consommation de papier ; nombre de km parcourus (flotte de véhicules et avion) ; émissions de GES liées à la consommation d'électricité ; émissions de GES liées aux déplacements.

- Au niveau d'un échantillon représentatif de pays⁴ que nous avons sélectionnés en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 43 % des effectifs considérés comme grandeur caractéristique du volet social et 100% des données environnementales considérées comme grandeurs caractéristiques du volet environnemental.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la Société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques professionnelles.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées de manière sincère conformément au Référentiel.

Neuilly-sur-Seine, le 27 avril 2017

L'un des Commissaires aux comptes

Grant Thornton

Membre français de Grant Thornton International

Vincent Papazian

Associé

⁴ La France.

6 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

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 puis a fait l'objet d'ajustement au cours des années suivantes. Les recommandations sont prises en comptes dans l'organisation de la gouvernance du groupe Devoteam, les éventuels points de non-conformités sont présentés.

I.1 Le conseil de surveillance

I.1.1 Composition

Les membres du conseil de surveillance sont élus en assemblée générale pour une durée de quatre 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 est composé de trois femmes et cinq hommes en 2016, suite à la nomination d'un troisième administrateur féminin au cours de l'assemblée générale mixte du 17 juin 2016. Cela s'inscrit dans le cadre de la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011, dite loi Zimmermann-Copé et en respect de l'Article L 225-69-1 du code de commerce.

I.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.

I.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

I.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 6 articles :

- Article 1 : Nomination des membres du conseil de surveillance
 - a. *Nomination*
 - b. *Durée des fonctions*
 - c. *Limite d'âge*
- Article 2. Fonctionnement du conseil
- Article 3. Missions et obligations du conseil de surveillance
- Article 4. Possibilité de conférer une mission à un membre du conseil de surveillance
- Article 5. Comités du conseil de surveillance
 - a. *Comité d'audit*
 - b. *Comité des rémunérations*
- Article 6. Information privilégiée - opérations sur titres

I.1.3 Indépendance du conseil de surveillance

Devoteam est une société à l'actionnariat contrôlé, dans laquelle un groupe d'actionnaires agit de concert. Au 31 décembre 2016, six membres sur huit répondent aux critères d'indépendance préconisés par l'AFEP-MEDEF, portant ainsi à 75% le nombre d'administrateurs indépendants au conseil, respectant le quota d'un tiers préconisé par l'AFEP-MEDEF dans le cas des sociétés contrôlées.

Au cours de cet exercice, plusieurs changements ont été effectués au sein du conseil de surveillance de Devoteam :

- le non-renouvellement du mandat de Monsieur Patrice de Talhouët ;
- le non-renouvellement du mandat de Monsieur Philippe Tassin ;
- la nomination de Madame Valérie Kniazeff ;
- la nomination de Monsieur Georges Vialle.

Monsieur Bertrand de Bentzmann ne fait pas partie du quorum mais assiste aux réunions en tant que président d'honneur. Son statut est défini à l'article 1.a du règlement intérieur du conseil de surveillance.

Prénom, Nom	Fonction au conseil de surveillance	Nommé depuis	Durée	Indépendance
Michel Bon	Président	2006	10	Membre indépendant
Bertrand de Bentzmann	Président d'honneur	-	-	N/A
Elizabeth de Maulde	Membre	2012	4	Membre indépendant
Carole Desport	Membre	2015	1	Membre indépendant
Valérie Kniazeff	Membre	2016	0	Membre indépendant
Vincent Montagne	Membre	2008	8	Membre indépendant
Yves de Talhouët	Membre	2001	15	Membre non-indépendant
Georges Vialle	Membre	2016	0	Membre indépendant
Roland de Laage de Meux	Membre	1999	17	Membre non-indépendant

I.1.4 Réunions du conseil de surveillance

En 2016, 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 :

- Rapport du président sur les comités d'audit et de rémunération ;
- Lecture et examen du rapport du directoire sur la marche de la Société et sur les comptes (sociaux et consolidés) de l'exercice clos le 31 décembre 2015 ;
- Rapport du président sur les procédures de contrôle interne ;
- Présentation des résultats du 1^{er} trimestre 2016 ;
- Renouvellement de l'autorisation de caution, avals et garanties ;
- Résiliation d'une convention soumise à l'article L225-86 du Code de commerce ;
- Nomination du président du conseil de surveillance ;
- Renouvellement des mandats de président et membres du directoire ;
- Lecture et examen du rapport du directoire sur les comptes du 1^{er} semestre 2016 et compte rendu du comité d'audit des comptes semestriels ;
- Lecture et examen du rapport du directoire sur les comptes du 3^{ème} trimestre 2016 ;
- Planning des conseils en 2017.

I.1.5 Auto-évaluation du conseil de surveillance

Le code AFEP-MEDEF prévoit une auto-évaluation annuelle du conseil. Un formulaire d'auto-évaluation est mis à la disposition des administrateurs, il permet une fois par an, de pouvoir effectuer une évaluation des missions menées par le conseil ainsi que de son organisation. Le questionnaire s'articule autour de quatre thèmes :

- Organisation des séances ;
- Indépendance des administrateurs ;
- Information présentée aux membres du conseil ;
- Transparence et exhaustivité des débats.

I.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.

I.1.7 Les comités du conseil : le comité d'audit

Le conseil de surveillance est depuis sa création attaché aux principes de bonne gouvernance puisque le comité d'audit existe depuis le 12 septembre 2001.

Les membres de ce comité sont nommés par le conseil de surveillance.

Conformément à la directive européenne 2006/43/CE et en particulier à sa transposition en droit français avec l'article L 823-19 du Code de commerce, le conseil de surveillance a chargé le comité d'audit du suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières.

Le comité d'audit rend compte régulièrement au conseil de surveillance de l'exercice de ses missions et l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée.

Ce comité est composé de deux membres en 2016 :

- Michel Bon (président du conseil de surveillance) ;
- Carole Desport ;
- Georges Vialle.

Tous les membres du comité d'audit présentent des compétences particulières en matière financière et comptable.

Ce comité s'est réuni à deux reprises en 2016. Le taux de participation est de 83%.

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 2015 et du 1^{er} semestre 2016 ;
- Examen des rapports des commissaires aux comptes et des recommandations effectuées ;
- Analyse de la société de management MEL SAS dans les nouvelles filiales de Devoteam ;
- Revue des principales créances auprès de la société Myfowo ;
- Examen des principales hypothèses retenues pour l'arrêté des comptes et en particulier pour le calcul des « tests de dépréciation des goodwill » ;
- Suivi approfondi de l'activation des déficits reportables ;
- Revue du contrôle interne et notamment de l'audit IT et préconisation pour l'exercice 2016 ;
- Examen du plan d'actions gratuites et évaluation de ce plan ;
- Examen des moins-values consécutives aux cessions de la Suisse et de la Norvège.

Audit interne :

- Examen du rapport du président sur les procédures de contrôle interne ;
- Missions effectuées en 2015 et plan d'audit pour 2016.

Suivi des commissaires aux comptes :

- Examen de la couverture par filiale du contrôle légal des comptes annuels dans le Groupe.

I.1.8 Les comités du conseil : le comité des rémunérations

I.1.8.1 Mode de fonctionnement du comité

Le comité est composé de deux membres, tous deux indépendants : Vincent Montagne qui le préside et Michel Bon. Il prépare les travaux du conseil de surveillance sur la rémunération des mandataires sociaux. Il fait également office de comité des nominations lorsqu'il s'avère nécessaire de rechercher un nouvel administrateur.

La politique de rémunération recommandée par le comité repose sur cinq principes du code par l'AFEP-MEDEF :

- L'exhaustivité : la détermination de la rémunération est exhaustive. L'ensemble des éléments de la rémunération est retenu dans l'appréciation globale de la rémunération ;
- L'équilibre entre les éléments de la rémunération : chaque élément de la rémunération est clairement motivé et correspond à l'intérêt social de l'entreprise ;
- La comparabilité de la rémunération avec des entreprises de même taille et de même secteur ;

- La cohérence : la rémunération du dirigeant mandataire social est déterminée en cohérence avec celle des autres dirigeants et des salariés de l'entreprise ;
- L'intelligibilité des règles : les règles en place sont simples, stables et transparentes. Les critères de performance utilisés correspondent aux objectifs de l'entreprise, sont exigeants, explicites et autant que possible pérennes.

Ce comité s'est réuni à deux reprises en 2016. 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 2015 ;
- Proposition de deux nouvelles nominations au conseil de surveillance ;
- La détermination des critères d'attribution de la rémunération variable aux membres du directoire au titre de l'exercice 2016 ;
- Proposition de la rémunération fixe des membres du directoire pour 2017 ;
- Renouvellement des membres du directoire ;
- Examen de l'incitation de long terme (« Long Term Incentive »).

I.1.8.2 Rémunération des administrateurs

Les membres du conseil de surveillance de Devoteam perçoivent des jetons de présence liés à leur responsabilité au sein du conseil et de ses différents comités.

Les montants sont précisés dans la section 2.5.1 du rapport de gestion.

I.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 suit les recommandations de l'AFEP-MEDEF depuis 2008. Par ailleurs, le conseil se réfère aux dispositions présentées dans la mise à jour de novembre 2016 du code précisant encore davantage les modalités de rémunération des mandataires sociaux.

Le conseil de surveillance considère que ces recommandations s'inscrivent dans la démarche de gouvernement d'entreprise de la Société. En conséquence, en application de la loi du 3 juillet 2008 transposant la directive communautaire 2006/46/CE du 14 juin 2006, le code AFEP-MEDEF ainsi modifié est celui auquel se réfère la Société pour l'élaboration du rapport prévu aux articles L 225-37 et L 225-68 du Code de commerce à compter de l'exercice 2008.

En 2016, une consultation des actionnaires sur la rémunération individuelle des dirigeants mandataires sociaux a eu lieu lors de l'assemblée générale mixte du 17 juin 2016. Le groupe Devoteam a appliqué le principe du « say on pay » présenté dans la mise à jour de juin 2013 des recommandations AFEP-MEDEF.

I.1.9 Les comités du conseil : le comité stratégique

Il existe un comité stratégique rattaché au conseil de surveillance. Ce comité est composé de six membres en 2016 :

- Yves de Talhouët ;
- Carole Desport ;
- Elisabeth de Maulde ;
- Michel Bon ;
- Valérie Kniazeff ;
- Georges Vialle.

Il est présidé par Yves de Talhouët. Les réunions sont tenues en présence des mandataires sociaux. Elles permettent de discuter de la stratégie à court terme, moyen terme et des orientations stratégiques du Groupe pour les années à venir. Il s'est réuni une fois au cours de l'exercice 2016.

I.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, président, et Godefroy de Bentzmann, directeur général.

Ils ont été nommés par le conseil de surveillance du 5 septembre 2016 pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'assemblée générale statuant sur les comptes 2019. 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 2016, le directoire s'est réuni à deux reprises et les points significatifs décidés ont été les suivants :

- Arrêté des comptes sociaux et consolidés, semestriels et annuels ;
- Approbation des termes du rapport de gestion et établissement du rapport spécial sur les stock-options et du tableau sur les résultats financiers des cinq derniers exercices ;
- Autorisation donnée au directoire pour procéder à des rachats d'actions ;
- Reclassement d'actions propres destinées à être attribuées aux employés ;
- Approbation de l'émission d'un emprunt obligataire ne donnant pas accès au capital ;
- Modification du règlement du plan de BSPCE du 12/05/09.

I.2.1 Tableau non-conformité au code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF ; mise à jour de novembre 2016

CONFORMITE AU CODE DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS COTÉES : AFEP/MEDEF (NOVEMBRE 2016)

§	Titre	Principe	Conformité 2016	Commentaire 2016
2	La diversité des modes d'organisation de la gouvernance	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	Devoteam est une société anonyme avec CS, (SA avec organisation dualiste). Les fonctions de président et de directeur général sont dissociées et définies par les statuts. Devoteam a choisi cette organisation afin de faire face aux enjeux stratégiques et conjoncturels du Groupe et de répondre aux besoins de séparation des pouvoirs d'une société anonyme contrôlée par un groupe d'actionnaire.
3	Le conseil d'administration et la stratégie	Le CA ou le 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	Les décisions concernant les futurs investissements externes et les choix stratégiques à court, moyen et long terme sont préalablement validées par le CS. Les conditions de financement des investissements lui sont soumises. Le financement par le Groupe des entités opérationnelles en France et à l'étranger font systématiquement l'objet d'une approbation préalable et d'une revue par le CS.
8	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 2016, six membres sur huit répondent aux critères d'indépendance préconisés par L'AFEP/MEDEF, portant ainsi à 75% le nombre d'administrateurs indépendants au CS. Aucun lien d'affaires n'a été établi avec les membres indépendants du CS du groupe Devoteam au cours de l'exercice 2016
13	La durée des fonctions des administrateurs	Les membres doivent être élus pour une durée maximale de 4 ans. L'échelonnement des mandats est organisé de façon à éviter un renouvellement en bloc et à favoriser un renouvellement harmonieux des administrateurs. Le nombre minimum d'action doit être nécessaire pour exercer le mandat d'administrateur doit être précisé dans le règlement intérieur.	Non-Conforme	Le CS travaille à l'amélioration de ses pratiques. L'échelonnement des mandats est un axe d'amélioration pour la société. La proposition du renouvellement de six mandats d'administrateurs au cours de la même AG est un héritage de la création du CS. Cependant, cela n'a pas empêché un renouvellement harmonieux avec trois nouveaux administrateurs au cours des deux derniers exercices dont deux femmes. L'entrée de nouveaux administrateurs est discutée en CS avant proposition à l'AG

I.2.2 Tableau de non-conformité AMF

Conformément aux recommandations de l'AMF sur la pratique du principe « appliquer ou expliquer », aucun point de non-conformité n'a été identifié en 2016 :

Titre	Commentaire 2016	Plan d'action 2017
Conséquences du référendum au Royaume-Uni relatif à sa sortie de l'Union européenne	L'activité du groupe au Royaume-Uni représente moins de 3% du chiffre d'affaires consolidé en 2016, et à ce titre, l'impact du Brexit devrait être peu significatif	N/A

II. LES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIETE

II.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 de 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.

II.2 Organisation générale, les acteurs principaux du contrôle interne et leur rôle

II.2.1 Le comité de pilotage

Le comité de pilotage (« Steering Committee ») est composé de cinq membres : le président et le directeur général du directoire, le directeur financier du Groupe, le directeur des opérations et l'Executive Vice President (EVP) France. Il est chargé de l'application opérationnelle de la stratégie définie par le conseil de surveillance.

Le comité de pilotage rend compte au comité d'audit et au conseil de surveillance des caractéristiques essentielles du dispositif du contrôle interne ainsi que de son efficacité.

II.2.2 Le comité exécutif

Le comité exécutif est maintenant composé de douze membres : le président et le directeur général du directoire, le directeur financier du Groupe, le directeur des opérations et les trois EVP des régions Central Europe, Middle East et France, les country managers des zones les plus significatives pour Devoteam (Benelux, Espagne et Royaume-Uni) non représentées par les EVP, et enfin un représentant de chacune des deux entités françaises les plus significatives (Devoteam Consulting et les activités opérationnelles de Devoteam SA). 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.

II.2.3 La direction financière du Groupe

Le directeur financier du Groupe assiste le directoire dans les domaines comptable et financier.

Le directeur financier du Groupe supervise une équipe regroupe les fonctions comptable, de consolidation et d'audit interne :

- La direction comptable Groupe a la responsabilité de l'établissement des comptes consolidés, de la définition des principes comptables applicables au sein du Groupe et de leur correcte application. Elle est aussi responsable de la conformité des principes comptables du Groupe avec les normes IFRS, de la veille technique comptable, de la fiscalité et de la gestion de la trésorerie au niveau du Groupe ;
- L'audit interne a pour mission de porter des appréciations et des recommandations sur le dispositif du contrôle interne au sein du Groupe. Même s'il est rattaché hiérarchiquement au directeur financier du Groupe, il rend compte de ses missions au directoire et au comité d'audit.

En ce qui concerne la relation entre le directeur financier du Groupe et les directeurs financiers des régions et des filiales, le Groupe a toujours privilégié et favorisé une relation de subordination, afin de

maintenir un certain degré d'indépendance des directeurs financiers par rapport à la direction générale de ces filiales.

Ainsi, le directeur financier du Groupe supervise hiérarchiquement l'ensemble des directeurs financiers des régions et des filiales. Il a notamment la responsabilité de s'assurer que l'adéquation des ressources en termes d'outils et d'hommes sur les métiers de la finance est suffisante par rapport aux besoins et à l'évolution du Groupe.

II.2.4 La direction des opérations du Groupe

Le directeur des opérations du Groupe assiste le directoire dans le pilotage des activités commerciales en France et à l'international. Il rend compte de la performance opérationnelle du Groupe au cours des réunions du comité de pilotage.

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

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

II.2.5 Les entités opérationnelles

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

En 2016, l'organisation opérationnelle a été ajustée, les nouveaux secteurs opérationnels sont présentés au point 3.19 du rapport financier annuel.

Tous les EVP de régions, les country managers et les directeurs généraux des filiales « Rest of the world » 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 (BU), afin d'en faciliter le pilotage.

II.2.6 Les directions fonctionnelles du Groupe

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

- D'identifier les besoins des employés et leurs nouvelles attentes pour définir le nouveau positionnement RH du Groupe ;
- De coordonner les actions menées par les responsables RH des régions et filiales conformément aux objectifs stratégiques fixés par le comité de pilotage ;
- D'établir et de mettre à jour la cartographie des hauts potentiels au sein du Groupe ;
- D'initier les recrutements des hauts profils dans le Groupe ;
- D'assurer le suivi des rémunérations de l'équipe Corporate, des EVP ainsi que des country managers.

Le directoire avec le support de la direction financière du Groupe a pour responsabilité supplémentaire d'étudier toute opportunité de croissance externe et assure aussi la communication financière.

Le secrétaire général du Groupe est responsable du suivi juridique du Groupe, des assurances et des services généraux (dont gestion des sites immobiliers). Il assume dans ces domaines une responsabilité importante dans l'évaluation des risques et des solutions à mettre en place.

II.2.7 Les directions fonctionnelles dans les entités

En fonction de sa taille, chaque région et/ou entité opérationnelle a des directions fonctionnelles transverses appelées fonctions de support. On dénombre en général plusieurs fonctions de support qui sont également des acteurs importants du contrôle interne :

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

II.3 Descriptif synthétique des procédures de contrôle interne

II.3.1 L'environnement de contrôle interne

Il repose sur trois éléments constitutifs de la culture d'entreprise et de ses pratiques.

II.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.

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

II.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 :

- Toutes les deux semaines, le comité de pilotage précédemment décrit se réunit pour fixer les objectifs, clarifier les axes stratégiques de développement et redéfinir les contours en fonction de la conjoncture.
- Tous les mois, le comité exécutif se réunit afin d'articuler les décisions du comité de pilotage dans les différentes entités opérationnelles et de piloter l'organisation.

II.3.1.4 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.

II.3.1.5 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**

- *Un processus de business plan*

Le *business plan* (BP) à trois ans du Groupe a été construit grâce à la collaboration de la direction du contrôle de gestion, de la direction des opérations ainsi que du management des filiales en fonction des leviers opérationnels existants. Les objectifs de croissance du BP sont validés par l'un des membres du directoire du Groupe. Chaque filiale formalise son business plan dans l'outil de reporting du Groupe. Ces business plans sont révisés annuellement.

- *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 comparaisons par la direction financière du Groupe soit par rapport aux exercices précédents soit par rapport à des entités similaires.

- *Le processus de reporting mensuel*

Chaque mois, toutes les entités opérationnelles établissent un reporting qui est consolidé par la direction financière du Groupe.

Le processus de *business review* a été renforcé depuis 2014 et formalisé par un document : le management cockpit. Il permet d'analyser la performance de chaque filiale à l'aide de *key performance indicators* (KPIs) prédéfinis avec plusieurs niveaux d'analyse : par BU, par pays ou par région.

Les résultats sont analysés et les principaux indicateurs évalués par rapport au budget ainsi que par rapport à l'exercice précédent :

- Le compte de résultat ;
- 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 besoin en fond de roulement ;
- 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 compte de résultat, 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 consolidation des comptes*

Il est effectué tous les trimestres. Les instructions, les éléments à fournir et le déroulement des tâches sont systématiquement envoyés à chacune des entités du Groupe avant chaque clôture trimestrielle.

Le Groupe insiste particulièrement sur les échéances donnant lieu à une communication financière, notamment pour les clôtures auditées par les commissaires aux comptes (clôtures semestrielles et annuelles), et s'assure que les comptes financiers remontés et prévus dans le périmètre d'audit ont bien été auditées.

Chaque entité juridique effectue une clôture comptable et reporte à la direction financière du Groupe un compte de résultat et un bilan dans le cadre de la consolidation du Groupe.

Un rapprochement systématique est effectué entre le reporting mensuel et les comptes statutaires remontés par chaque entité. Tout écart fait l'objet d'investigations par la cellule reporting ou par le département consolidation du Groupe.

Les retraitements comptables, notamment ceux liés aux différences de traitement en fonction des normes comptables locales par rapport aux normes financières internationales font l'objet d'une supervision par le département consolidation du Groupe.

- *Le processus de contrôle des comptes sociaux des filiales*

Les comptes sociaux définitifs des filiales une fois arrêtés et auditées, le cas échéant par les auditeurs locaux, sont envoyés à la direction financière du Groupe. 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 avec l'utilisation de l'ERP Maconomy dans plusieurs d'entre elle.

- *Le système de reporting*

La consolidation des états financiers statutaires est effectuée dans l'outil SAP BusinessObjects Financial Consolidation, édité par SAP, leader sur le marché des outils de reporting. Le département consolidation du Groupe vérifie la cohérence des informations saisies ainsi que leur conformité par rapport aux principes du manuel comptable Groupe.

Le reporting de gestion est également effectué dans le même outil (depuis 2009) permettant une consolidation rapide et donc un contrôle plus efficient.

- **Le référentiel comptable du Groupe**

Un manuel des principes comptables décrit les règles applicables au sein du Groupe.

Chaque entité peut avoir un plan de comptes et un référentiel comptable spécifique en fonction des particularités et obligations locales. Cependant, lorsque cela est possible, le Groupe demande d'adopter le plan de comptes du Groupe afin d'avoir une homogénéité.

Les changements de méthodes comptables ainsi que les options de clôture spécifiques font l'objet d'une validation par la direction générale (directeur financier Groupe par délégation des membres du directoire) et les commissaires aux comptes (pour ce qui concerne les rapports financiers annuels et semestriels).

- **La communication financière**

La communication financière du Groupe est sous la responsabilité du directoire après avoir été produite par la direction financière du Groupe.

Chaque année, le calendrier des échéances est communiqué à la direction financière du Groupe qui doit s'assurer du respect du calendrier.

Les documents à destination des tiers font l'objet d'un processus de validation et de relecture par la direction générale et/ou plusieurs membres de la direction financière du Groupe. Les rapports financiers annuels et semestriels sont revus par les commissaires aux comptes et présentés au conseil de surveillance avant toute publication à des tiers.

II.3.1.6 Risques liés à la croissance et dispositif du contrôle interne relatif au pilotage des entités opérationnelles

Risques majeurs

Risques liés aux acquisitions, la taille, l'expansion à l'international, l'obsolescence technologique.

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**

Au cours des *business review*, en plus de la performance financière présentée ci-dessus, un suivi de l'activité (production de services, ventes, RH) est réalisé.

- **Le suivi de l'activité commerciale**

La performance commerciale est pilotée et monitorée de manière homogène dans l'ensemble des entités du Groupe à travers l'outil de gestion de la relation client (CRM). Les reporting commerciaux adressent les dimensions « pays », « équipe commerciale », « individu » ou « offre ».

En complément, un suivi de la performance hebdomadaire est réalisé au niveau du Groupe et matérialisé par des *weekly business report* qui mesurent la dynamique commerciale du Groupe et sont basés sur trois KPI : le taux d'utilisation, le signing et le recrutement.

- **Implémentation du « Skill Engine »**

Au cours de l'année 2016, le programme « Skill Engine » a été déployé. Il vise à accélérer et à piloter le développement et le positionnement du Groupe sur les activités SMACS. La première phase de déploiement comprend les entités majeures du Groupe : la France, l'Allemagne, la Belgique, le Royaume-Uni, le Danemark et l'Espagne.

Ce programme permet d'aligner les équipes commerciales, de recrutement et de formation sur des objectifs concrets dans des zones de croissance choisies du portefeuille SMACS.

- **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 mensuelle ou trimestrielle d'un membre du comité exécutif.

En parallèle, sur l'initiative du directeur financier, des interventions sont réalisées par l'audit interne 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 principalement 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.

II.3.1.7 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 associés aux fournisseurs et à la sous-traitance

Activités de contrôle

La commercialisation et la production de projets informatiques représentent le cœur de métier de Devoteam. C'est à travers ces activités 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 des premier et second niveaux de contrôle de leurs opérations. A ce titre, la maîtrise des opérations relatives à la conduite des projets informatiques confiés par les clients est 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 dans l'outil CRM du Groupe édité par Oracle. Le volume en nombre et en valeur de ces opportunités est un indicateur 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 apprécier notamment le risque lié aux contrats signés : contrôle du périmètre 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, impliquant soit une obligation de moyen, soit une obligation de résultat, un processus de validation est mis en place. Pour les projets en régie, le Groupe a mis en place un outil de tarification qui permet d'établir selon un classement prédéfini le niveau hiérarchique nécessaire à la validation d'une proposition commerciale. Pour les projets au forfait, le niveau hiérarchique nécessaire à la validation ou non de l'opportunité est établi selon des critères définis au préalable (critères financiers, techniques, de ressources, volume et contexte).

Ainsi, il existe un processus de validation des réponses et des propositions commerciales qui sont envoyées aux clients.

- **Le processus de contrôle des projets en cours de production**

- *Le contrôle de l'avancement de l'exécution des projets*

Chaque projet a un responsable nommé qui est chargé de suivre l'évolution et la bonne exécution du projet. Pour les projets au forfait, un chef de projet est systématiquement nommé et rend compte de l'avancement du projet et de sa livraison au client ainsi qu'à son responsable hiérarchique. Pour les projets en régie, un ingénieur commercial est généralement en charge du suivi de la prestation réalisée par le consultant.

- *Le contrôle de la qualité des projets*

Chaque entité opérationnelle a un processus de suivi de la qualité des projets, qui consiste le plus souvent en l'envoi d'un questionnaire à une sélection de clients afin de mesurer la satisfaction des prestations délivrées.

Ce processus est généralement du ressort du responsable de chaque entité.

- *Le contrôle financier des projets*

Chaque entité opérationnelle dispose d'un directeur financier, et lorsque la taille le justifie d'un ou plusieurs contrôleurs de gestion dont la responsabilité est de contrôler le suivi financier de chaque projet. Les principaux contrôles portent sur les projets au forfait. Le contrôleur de gestion effectue le suivi des coûts imputés (principalement le temps des consultants) par rapport au budget initial. Par la suite, il compare ce ratio avec l'avancement technique du projet et le reste à faire pour achever le projet fourni par le chef de projet.

L'avancement de la facturation est également un indicateur suivi, notamment le niveau d'encours de facturation ainsi que la raison de l'encours.

- *Le contrôle des aspects contractuels du projet*

D'une manière générale, chaque responsable de business unit valide les contrats clients ainsi que les bons de commandes qui sont reçus ou qui sont en attente de réception.

Pour les projets nécessitant la rédaction de contrats complexes, le service juridique donne son avis et émet des recommandations quant aux engagements du Groupe vis-à-vis des clients ou des tiers.

II.3.1.8 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, la fonction de country manager et celle de directeur de BU. Ainsi, le Groupe dispose d'une base de données de salariés identifiés comme hauts potentiels.

Devoteam a mis en place un programme de suivi de ses personnes clés pour les consultants. Des actions de proximité sont engagées, telles que le suivi individualisé de ces personnes clés par un membre de la direction, ou encore l'invitation à des événements particuliers structurant pour la société.

- **Le suivi mensuel des ressources humaines**

Depuis 2014, un rapport mensuel de l'évolution des ressources humaines a été mis en place dans les pays du périmètre Eagle. Les RH du Groupe listent les employés en renseignant des données telles que leur séniorité, leur rémunération, les dates de leur contrat, etc. Il permet la gestion de la pyramide de séniorité et un suivi précis du turnover.

- **Procédure d'entretiens annuels et de suivi des carrières des collaborateurs**

Le Groupe a mis en place une procédure 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 cette procédure. En France, le suivi des entretiens professionnels permet d'identifier les perspectives d'évolution des collaborateurs à court et moyen terme et le cas échéant de les y accompagner.

- **Procédures liées aux rémunérations des salariés**

- *Le contrôle de la masse salariale*

Le processus budgétaire annuel permet de faire 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 entités 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.

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 des données de paie permettent de détecter les erreurs et fraudes éventuelles.

II.3.1.9 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 de l'entité valide systématiquement toutes les commandes d'achats qui sont effectuées.

- **Procédures d'enregistrement des factures et de leur mise en paiement**

Toutes les factures d'achats sont autorisées selon l'entité par l'utilisation de commandes internes avec validations, ou par délégation de pouvoir auprès d'un manager autorisé.

La mise en paiement est effectuée après contrôle des bons de livraison ou des attestations de réalisation de prestations.

II.3.1.10 Risques liés au non-respect des règles et usages et dispositif du contrôle interne en matière d'information et communication

Risques majeurs

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.

Une grande partie des salariés n'est pas basée dans les locaux de Devoteam mais travaille directement chez les clients. Devoteam privilégie et favorise donc les moments de rencontre avec ses salariés pour diffuser l'information. Néanmoins, Devoteam dispose de plusieurs outils de communication qui viennent compléter le dispositif (intranet, newsletter, notes de services).

III. PILOTAGE ET SURVEILLANCE DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE DU GROUPE ET DES RISQUES

III.1 Rapport sur l'activité de l'audit interne en 2016

III.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 périmètre 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.

III.1.2 Activité 2016

L'audit interne a rendu compte au comité d'audit lors de deux séances en 2016 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 14 entités juridiques du Groupe en France et dans les filiales étrangères.

En 2016, l'audit interne a continué de renforcer les procédures de contrôle associées aux acquisitions/cessions par la réalisation d'audit systématiques et la participation aux principaux projets d'investissements de croissance externes et de désinvestissement.

III.2 Plan d'audit 2017

Le plan d'audit est révisé annuellement et validé par le comité d'audit. Il précise les objectifs et les points majeurs en matière d'audit et de contrôle interne pour le Groupe.

En 2016, la direction du Groupe a pris la décision de renforcer ses équipes d'audit et de contrôle interne ainsi que son activité de contrôle permanent des opérations. Dans ce cadre l'audit interne a réalisé des missions de différentes natures :

- Plusieurs revues de filiales majeures sur des processus clefs ;
- Des audits multiprocessus et finance de filiales de petites et de moyennes tailles ;
- Des audits financiers en accord avec l'auditeur légal.

Les principaux points sur lesquels le contrôle interne concentrera son action en 2017 seront :

- La poursuite du projet de manuel de contrôle interne reprenant les principales normes du Groupe ;
- L'analyse de processus et 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.

III.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 de contrôle interne en fonction des risques majeurs identifiés dans le Groupe.

Le Groupe utilise le référentiel 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 2017.

III.2.2 Principe de rotation du périmètre de l'audit interne

Toutes les entités, filiales et activités du Groupe font l'objet de missions d'audit ou de contrôle interne, avec un principe de rotation pluriannuelle.

Ce principe permet au Groupe d'avoir des remontées d'information 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 au comité d'audit.

III.2.3 Pilotage de la gestion des risques

Le pilotage de la gestion des risques est réalisé à plusieurs niveaux de l'organisation : les risques stratégiques et significatifs sont gérés directement par le directoire et le conseil de surveillance, notamment au travers des travaux et comptes rendus du comité d'audit.

Les autres acteurs du pilotage des risques significatifs

- **Le comité d'audit**

Les risques sont pilotés au cours des réunions du comité d'audit.

- **Les directions générales, financière et des opérations du Groupe**

Les directions pilotent les risques en relai du conseil et du directoire. Elles suivent les actions mises en œuvre par le management des entités opérationnelles.

- **L'audit interne**

L'audit interne rend compte au comité d'audit de l'évolution du dispositif de contrôle interne sur les risques, présente les résultats des missions et propose des plans d'actions spécifiques.

- **L'audit externe**

Les commissaires aux comptes du Groupe, les cabinets KPMG et Grant Thornton, au titre de leur mission de certification des comptes, assurent des travaux de contrôle concourant à la qualité des états financiers et à la maîtrise des risques.

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 2016

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 2016.

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.

Paris La Défense, le 27 avril 2017

KPMG Audit IS

Grégoire Menou
Associé

Neuilly-sur-Seine, le 27 avril 2017

Grant Thornton
Membre français de Grant Thornton
International

Vincent Papazian
Associé

6.3 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

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

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

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

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

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

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

Résiliation du contrat de service avec la société de droit marocain Accytime autorisée le 17 mai 2016

- Personnes concernées :
Messieurs Godefroy et Stanislas de Bentzmann, membres du Directoire de Devoteam S.A. et actionnaires minoritaires de la société Myfowo, maison mère d'Accytime.
- Nature et objet :
Activités de BPO (facturation, contrôle des notes de frais...).
- Modalités :
Résiliation du contrat de services à effet du 31 décembre 2016 et paiement d'une indemnité de rupture forfaitaire de 200.000 euros conformément à un accord conclu le 14 juin 2016 à l'issue d'une procédure de mandat ad hoc.

- Motivation :
Internalisation des équipes de back-office permettant une sécurisation future des opérations et une réduction des coûts.

Convention d'abandon de créances commerciales avec la société Myfowo autorisée le 15 décembre 2016

- Personnes concernées :
Messieurs Godefroy et Stanislas de Bentzmann, membres du Directoire de Devoteam S.A. et actionnaires minoritaires de la société Myfowo.
- Nature et objet :
Protocole de conciliation comprenant abandon de créances commerciales.
- Modalités :
Dans le cadre d'une procédure de conciliation ouverte par le Tribunal de Commerce de Nanterre concernant la société Myfowo, abandon de créances d'un montant de 787.346 euros HT de la part de Devoteam (et sa filiale Devoteam Outsourcing).

Le Protocole de conciliation signé le 21 mars 2017 a été établi sous le contrôle d'un conciliateur désigné par le Tribunal de Commerce de Nanterre et fait l'objet d'une homologation par cette même juridiction.

- Motivation :
Myfowo assurant des services pour des clients de Devoteam et étant membre du groupement attributaire de plusieurs marchés Linky (Enedis) avec Devoteam, il était important que Myfowo reste in-bonis pour exécuter lesdits marchés.

Conventions et engagements autorisés depuis la clôture

Nous avons été avisés des conventions et engagements suivants, autorisés depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil de Surveillance.

Mission de conseil dans le cadre du plan stratégique « Scale! » autorisée le 27 février 2017 entre la société Devoteam S.A. et la société GV Advisory S.A.S.

- Personnes concernées :
Monsieur Georges Vialle, membre du Conseil de Surveillance et Président de la société GV Advisory S.A.S.
- Nature et objet :
Mission de conseil dans le cadre du plan stratégique « Scale ».
- Modalités :
Honoraires d'un montant maximum de 112.000 euros HT.
- Motivation :
Devoteam S.A. souhaite bénéficier de l'expérience de Monsieur Georges Vialle, notamment dans l'exécution et le pilotage de plans stratégiques, acquise lorsqu'il exerçait des fonctions dans un cabinet de conseil en stratégie de premier plan.

Conventions et engagements non autorisés préalablement

En application des articles L.225-90 et L823-12 du Code de commerce, nous vous signalons que la convention suivante n'a pas fait l'objet d'une autorisation préalable de votre Conseil de Surveillance. Il nous appartient de vous communiquer les circonstances en raison desquelles la procédure d'autorisation préalable n'a pas été suivie.

Convention d'acquisition de titres de capital

- Personnes concernées :
Messieurs Godefroy et Stanislas de Bentzmann, membres du Directoire de Devoteam S.A. et actionnaires minoritaires de la société Myfowo.
- Nature et objet :
Protocole de conciliation comprenant l'acquisition du capital de Myfowo par Devoteam.
- Modalités :
Dans le cadre de la procédure de conciliation concernant la société Myfowo, Devoteam a procédé à l'acquisition de 97 % du capital de Myfowo pour 40 K€. Simultanément, Messieurs Stanislas et Godefroy de Bentzmann ont cédé pour un euro symbolique les actions qu'ils détenaient dans Myfowo et abandonné la totalité de leurs comptes courants.
Le Protocole de conciliation signé le 21 mars 2017 a été établi sous le contrôle d'un conciliateur désigné par le Tribunal de Commerce de Nanterre et fait l'objet d'une homologation par cette même juridiction.
- Motivation :
Myfowo assurant des services pour des clients de Devoteam et étant membre du groupement attributaire de plusieurs marchés Linky (Enedis) avec Devoteam, il est important que Myfowo reste in-bonis. Ainsi, l'acquisition de Myfowo et la cession concomitante d'une partie de son fonds de commerce et de ses filiales à des tiers est plus favorable à Devoteam que sa liquidation judiciaire
- Circonstances en raison desquelles la procédure n'a pas été suivie :
Le calendrier de la dernière phase de la restructuration de Myfowo était trop serré pour obtenir une autorisation préalable du Conseil de Surveillance.

Nous vous précisons, que lors de sa réunion du 27 avril 2017, votre Conseil de Surveillance a décidé d'autoriser a posteriori cette convention.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DEJA APPROUVES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs

a) 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 de la convention suivante, déjà approuvée par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Contrat de service avec la société de droit marocain Accytime autorisée le 7 mai 2010

- Personnes concernées :
Messieurs Godefroy et Stanislas de Bentzmann, membres du Directoire de Devoteam S.A. et actionnaires de la société Accytime.
- Nature et objet :
Activités de BPO (facturation, contrôle des notes de frais...).
- Modalités :
Facturation de ces prestations sur la base de 130 € maximum par jour. Au titre de l'exercice 2016, la société Accytime a facturé à votre société un montant total de 807.904 €. Cette convention a été résiliée à effet du 31 décembre 2016 (voir ci-dessus).

b) sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite de la convention suivante, déjà approuvée par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'a pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Autorisation du transfert des comptes courants actifs et passifs enregistrés dans les comptes de Devoteam S.A. sur ses sociétés vers la société de droit luxembourgeois Devoteam Holding Sarl, le 5 novembre 2013

- Personnes concernées :
Messieurs Godefroy et Stanislas de Bentzmann, membres du Directoire de Devoteam S.A. et co-gérants de la société de droit luxembourgeois Devoteam Holding Sarl.
- Nature et objet :
Dans le cadre de la création d'une centrale de trésorerie du groupe, cession des comptes courants actifs et passifs détenus par Devoteam S.A. sur ses filiales au profit de Devoteam Holding Sarl.
- Modalités :
Le transfert doit s'effectuer après acceptation des filiales concernées et sur la base d'une valeur de marché déterminée par un expert.

Paris La Défense, le 27 avril 2017

KPMG Audit IS

Grégoire Menou
Associé

Neuilly-sur Seine, le 27 avril 2017

Grant Thornton
Membre français de Grant Thornton
International

Vincent Papazian
Associé