



Rapport Financier Annuel 2011



Le présent rapport financier annuel a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) le 19 mars 2012 conformément à l'article L 451-1-2 du code monétaire et financier.

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

CONNECTING BUSINESS & TECHNOLOGY

SOMMAIRE

1	RESPONSABLE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL ET DU CONTROLE DES COMPTES	3
1.1	RESPONSABLE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL.....	3
1.2	DECLARATION DE LA PERSONNE RESPONSABLE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL.....	3
1.3	RESPONSABLE DU CONTROLE DES COMPTES	3
1.4	HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	4
2	RAPPORT DU DIRECTOIRE SUR L'ACTIVITE ET LA GESTION DU GROUPE.....	5
3	COMPTES CONSOLIDES GROUPE DEVOTEAM.....	27
3.1	ETAT DE LA SITUATION FINANCIERE CONSOLIDEE	27
3.2	COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE.....	28
3.3	ETAT DU RESULTAT GLOBAL CONSOLIDE.....	29
3.4	TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDES.....	30
3.5	ETAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDES.....	31
3.6	NOTES AUX ETATS FINANCIERS CONSOLIDES	32
3.7	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDES	90
4	COMPTES SOCIAUX DEVOTEAM SA	92
4.1	BILAN DEVOTEAM S.A.....	92
4.2	COMPTE DE RESULTAT DEVOTEAM S.A.	93
4.3	NOTES AUX ETATS FINANCIERS DE DEVOTEAM SA	94
4.4	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	116
5	GOVERNEMENT D'ENTREPRISE	118
5.1	RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE SUR LES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE	118
5.2	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DE LA SOCIETE DEVOTEAM SA.....	135

1 RESPONSABLE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL ET DU CONTROLE DES COMPTES

1.1 Responsable du Rapport Financier annuel

Stanislas de Bentzmann, membre du Directoire

1.2 Déclaration de la personne responsable du Rapport Financier Annuel

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et le Rapport de Gestion, figurant en page 5 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 19 mars 2012
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
NSK Fiduciaire 11, rue de Mogador 75009 Paris représenté par Jean-Marc Bordja	2001	AG statuant sur les comptes de 2013

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
M. Jean-Thierry Roumagne 5, Place Hoche 24000 Périgueux	2001	AG statuant sur les comptes de 2013

1.4 Honoraires des Commissaires aux Comptes

Le tableau ci-dessous détaille le montant des honoraires des commissaires aux comptes au titre des années 2011 et 2010 :

En milliers d'euros	KPMG				NSK			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Audit								
<i>Commissariat aux comptes & certification (individuels & consolidés)</i>								
Emetteur	107	105	19%	26%	66	65	69%	70%
Filiales intégrées globalement	410	283	73%	70%	29	28	31%	30%
<i>Autres diligences et prestations liées à la mission du commissaire aux comptes</i>								
Emetteur	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
Filiales intégrées globalement	45	15	8%	4%	0	0	0%	0%
<i>Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement</i>								
Juridique, fiscal, social	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
Autres	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
Total	562	403	100%	100%	95	93	100%	100%

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 2011 et pour soumettre à votre approbation les comptes sociaux de la Société ainsi que les comptes consolidés du Groupe dudit exercice.

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

Les comptes sociaux présentés sont établis dans le respect des règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels telles qu'applicables en France. Les comptes consolidés sont établis conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté par l'Union Européenne avant le 31 décembre 2011. L'ensemble de ces comptes répond au principe d'image fidèle.

I - ACTIVITE DE LA SOCIETE ET DE SES FILIALES AU COURS DE L'EXERCICE

1.1. Activité et résultats de la Société

Le chiffre d'affaires s'établit à 192,9 M€ en 2011, en croissance de 5% par rapport à 2010.

Le résultat d'exploitation baisse de 57% pour s'établir à 1,6 M€, contre 3,9 M€ un an plus tôt impacté par une poursuite des investissements de transformation.

Le résultat net 2011 s'élève à 4,0 M€ à comparer à 12,3 M€ en 2010. Il intègre (i) un résultat financier en forte baisse à -2,7 M€ (vs 11,0 M€ en 2010) impacté par une baisse des dividendes reçus des filiales (-5,2 M€) et par une hausse des provisions sur titres de participation (+4,4 M€) et sur actions propres (+4,1 M€) ; (ii) un résultat exceptionnel en hausse à 3,8 M€ (contre -2,0 M€ en 2010) du fait de la plus value sur la cession interne au groupe des marques Devoteam. Le détail de ces agrégats est fourni en notes 4.4 et 4.5 de l'annexe aux comptes sociaux.

Au niveau de la situation financière :

- Les capitaux propres de la Société s'élèvent à 176,9 M€ au 31 décembre 2011 contre 178,1 M€ au 31 décembre 2010. La variation provient principalement de la constatation du résultat de l'exercice (+4,0 M€) diminué des dividendes distribués (-5,0 M€).
- La dette financière (hors comptes courants passifs avec les filiales) s'élève à 23,2 M€ en diminution de 15 M€ du fait du remboursement de la seconde tranche de l'OBSAR pour 18,6 M€.
- La trésorerie disponible s'élève à 16,5 M€ contre 43,7 M€ en baisse de 27,2 M€ sous l'effet de l'OBSAR décrit ci-dessus et du rachat d'actions (5,3 M€).

Conformément aux dispositions de l'article 441-6-1 du Code de commerce, le solde des dettes à l'égard des fournisseurs (hors factures non parvenues) s'élevait à 6,6 M€ au 31 décembre 2011 et se décompose comme suit :

2011 - en €	Dettes Echues	Dettes Non Echues		TOTAL
		- 60 jours	+ 60 Jours	
Montant au 31/12/11	1 305 118	5 247 589	0	6 552 708
<i>En % de la dette fournisseurs</i>	<i>20%</i>	<i>80%</i>	<i>0%</i>	<i>100%</i>
dont hors groupe	1 158 963	3 714 769	0	4 873 732
dont groupe	146 156	1 532 820	0	1 678 976

2010 - en €	Dettes Echues	Dettes Non Echues		TOTAL
		- 60 jours	+ 60 Jours	
Montant au 31/12/10	3 354 826	2 903 706	33 245	6 291 777
<i>En % de la dette fournisseurs</i>	53%	46%	1%	100%
dont hors groupe	3 252 331	1 651 845	33 245	4 937 421
dont groupe	102 494	1 251 861	0	1 354 355

Le délai de paiement théorique est de 60 jours.

1.2. Activité et résultats consolidés

En 2011, le Groupe n'a pas effectué d'opération de croissance externe significative. Des changements de périmètre de moindre importance sont intervenus et sont décrits en note 4.2 des notes aux états financiers.

DEVOTEAM compte 4 857 collaborateurs en fin d'exercice (contre 4 664 en 2010), en hausse de 4% sur un an ; présent dans 23 pays, le Groupe réalise 54% de son activité hors de France (contre 55% en 2010).

Analyse du Compte de résultat

Le **chiffre d'affaires consolidé de 2011** est de 528,1 M€, en croissance de 7% sur la période. A périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires augmente de 3%.

La **marge d'exploitation** – définie comme le résultat opérationnel courant hors impact des stocks options et de l'amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions – s'élève à 28,9 M€ contre 29,6M€ un an plus tôt. Exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires, la marge d'exploitation passe de 6,0% en 2010 à 5,5% en 2011. Retraité de l'impact de Wola Info en Pologne, en perte de 1,5M€ sur la période, la marge d'exploitation reste stable à 5,9% du chiffre d'affaires sous l'effet d'une amélioration du taux d'utilisation des ressources et à l'inverse d'une baisse de la marge sur affaires.

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

Chiffres non audités	2010					2011				
	Q1	Q2	Q3	Q4	FY 2010	Q1	Q2	Q3	Q4	FY 2011
Chiffre d'affaires	116,8	123,4	118,2	136,6	495	133,8	134,8	121,9	137,7	528,1
Variation annuelle (en %)	2%	9%	11%	10%	8%	15%	9%	3%	1%	7%
Marge d'Exploitation	6,2	6,9	6,3	10,3	29,6	6,2	6,8	6,4	9,4	28,9
(en % du CA)	5,3%	5,6%	5,3%	7,5%	6,0%	4,6%	5,1%	5,3%	6,8%	5,5%

Le **résultat opérationnel courant** est en baisse de 3% à 28,2 M€ en lien avec la diminution de la marge d'exploitation

Le **résultat opérationnel** s'établit à 24,2 M€ (soit 4,6% du chiffre d'affaires) en diminution de 8% du fait d'une dégradation du résultat non courant de 1,3 M€ par rapport à celui de 2010. Cette baisse est principalement due au profit non récurrent généré par l'acquisition de Tieto France en 2010 pour 4,5 M€. Retraité de cet effet exceptionnel, le résultat opérationnel est en progression de 11% sur la période.

Sur la période, le résultat non courant est impacté essentiellement par une perte de valeur sur le goodwill de Ausystems Italie à hauteur de 0,7 M€ et par des coûts de restructuration de 2,1 M€ (contre 5,6 M€ en 2010). Ces derniers concernent principalement du personnel d'encadrement en France et des réductions d'effectifs dans le secteur télécom en Allemagne et Belgique.

Le **résultat financier** se dégrade de 0,4 M€ pour s'établir à -2,1M€. Même si le coût de l'endettement financier net reste stable à -1,3M€, le résultat de change baisse du fait d'une base de comparaison élevée en 2010.

A 33%, le **taux effectif d'impôt (TEI)** s'améliore sensiblement puisque retraité des éléments 2010 non récurrents et sans effet d'impôts (profit sur acquisition de Tieto France et pertes de valeur des goodwill), le TEI 2010 s'établissait à 38,4%. Cette amélioration s'explique principalement par la reconnaissance d'actifs d'impôts sur reports déficitaires non reconnus précédemment.

A 14,8 M€, soit 2,8% du chiffre d'affaires, le **résultat net** diminue de 5% par rapport à 2010. En revanche, sous l'effet de la forte diminution du résultat attribuable aux minoritaires, le **résultat net part du Groupe** progresse de 3% et s'établit à 14,8 M€ (contre 14,3 M€ un an plus tôt).

Le résultat de base et dilué par action, respectivement de 1,50€ et 1,48€, progressent tous deux de plus de 6% par rapport à 2010 impactés positivement par l'amélioration du résultat net part du groupe mais aussi par la poursuite d'une politique active de rachat d'actions. L'autocontrôle s'élève à 8,3% du capital à fin 2011 contre 4,7% un an plus tôt.

Analyse du Bilan

Les principaux postes du bilan consolidé ont évolué comme suit en 2011 :

Poste en M€	Montant au 31/12/11	Montant au 31/12/10	Evolution	Principales explications de la variation
Actifs non courants	113,2	113,5	(0,3)	(1) Augmentation des goodwills (+0,7 M€) résultant des acquisitions (+1,8 M€), des tests de dépréciation (-0,7 M€) et de l'effet de change (-0,7M€) ; (2) baisse des immobilisations corporelles (-1,8 M€) principalement liée aux amortissements de la période ; (3) hausse des impôts différés actifs (+1,2M€) liés à l'activation de déficits disponibles en France.
Créances d'exploitation	179,2	171,9	7,3	Augmentation des créances clients (+4,1M€) due à la croissance du chiffre d'affaires (DSO stable à 75 jours) et augmentation des créances fiscales pour 3,1M€ (essentiellement excédent d'acomptes d'IS en France et crédit d'impôt recherche).
Trésorerie nette*	40,7	69,9	(29,2)	Cf. ci-après
Capitaux propres Part du Groupe	135,4	130,8	4,7	Augmentation suite à l'incorporation du résultat de l'année (14,8M€) et déduction des dividendes versés (-5M€) et des rachats d'actions propres (-5,3 M€).
Passifs non courants	15,0	37,5	(22,5)	Réduction des dettes financières non courantes de 18,7M€ (transfert de la dernière tranche de l'OBSAR en dettes courantes pour -18,6 M€). Réduction des autres passifs non courants pour 3,8M€ (transfert de compléments de prix, de put sur minoritaires et autres dettes en passifs courants)
Passifs courants	180,9	184,5	(3,6)	Réduction des provisions de 2,2 M€ (-1,1 M€ en France et +0,4 M€ en Allemagne), augmentation des dettes fournisseurs de 1,4M€ et des dettes fiscales et sociales de 1,2 M€, réduction des autres passifs courants de 3,5M€ (essentiellement en Belgique)

* La **trésorerie nette** (incluant les contrats de capitalisation et dépôts à terme figurant en autres actifs financiers courants et déduction faite de 9,4 M€ de découverts bancaires) diminue de 29,2 M€ pour s'établir à 40,7 M€ du fait de :

- Un **flux de trésorerie issue des activités opérationnelles** de 7,9 M€ (versus +13,4 M€ en 2010), résultant d'une capacité d'autofinancement en diminution de 32% à 12,0 M€ (contre 17,6 M€ en 2010) due principalement à une hausse des impôts payés de 3,6 M€ (+57%) par rapport à l'exercice 2010 qui avait été impacté par un remboursement d'excédent d'impôt à hauteur de 2,7 M€ sur le périmètre fiscal français. Le besoin en fonds de roulement augmente de -4,1M€, montant stable par rapport à 2010.
- Un **flux de trésorerie issue des activités d'investissement** de -5 M€** ; les acquisitions de sociétés ont un impact de -2,5M€, correspondant au montant net des décaissements sur acquisitions diminués de la trésorerie acquise (plus de détails en note 7.2 des états financiers).
- Un **flux de trésorerie issue des activités de financement** de -32,3 M€ (contre -33 M€ en 2010). Il inclut 6 M€ de dividendes payés (dont 5 M€ versés aux actionnaires de la société mère) et des rachats par la société de ses propres titres pour 5,3 M€ et de BSAR pour 0,1 M€. Les remboursements d'emprunts ont consommé 20,5 M€ sur l'année (dont la seconde tranche de l'OBSAR de 18,6 M€).
- Un **effet positif de change de 0,2 M€.**

** excluant les placements de trésorerie investis sur des supports moyen terme et comptabilisés dans les autres actifs financiers courants (12,7 M€ au 31 décembre 2011 vs 40,9 M€ au 31 décembre 2010).

La situation financière du Groupe reste saine puisque **la dette nette** (dette financière diminuée de la trésorerie nette) reste négative de 14,4 M€ :

<i>En millions d'euros</i>	31/12/11	31/12/10
Placements financiers (inclus en autres actifs financiers courants)	12,7	40,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	37,4	34,2
Concours bancaires courants (inclus en emprunts et dettes financières courantes)	(9,4)	(5,2)
Trésorerie nette	40,7	69,9
Dettes financières courantes (hors concours bancaires courants)	(20,1)	(20,0)
Dettes financières non courantes	(6,1)	(24,9)
Position de cash net des dettes financières	14,4	25,0
Fonds propres consolidés	137,1	133,3
Taux d'endettement net	-10%	-19%

La dernière tranche de l'Obsar de 18,6 M€ inclus dans les dettes financières courantes sera remboursée en novembre 2012.

1.3. Progrès réalisés

Pour la seconde année consécutive, le Groupe a été élu par l'éditeur américain BMC, Top Elite Partner pour la région EMEA confirmant ainsi son leadership dans le domaine de l'ESM (Enterprise service management). Le groupe confirme aussi son positionnement innovant en signant un partenariat avec CA Technologies au titre duquel il devient le premier partenaire de la solution Green IT « ecoDesktop » pour la zone EMEA.

Le groupe a par ailleurs poursuivi avec succès le déploiement de son outil collaboratif innovant «Weez» (réseau social d'entreprise) permettant notamment une meilleure consolidation des informations sur les projets et une meilleure capitalisation sur les expertises d'équipes dispersées aux quatre coins de l'Europe.

Sur un plan opérationnel, l'exercice a été marqué par la poursuite de l'intégration de notre filiale Polonaise Wola Info acquise en 2010 avec à la clef d'importantes mesures de réductions de coûts notamment de back office pour s'aligner sur les standards du Groupe. Ces mesures commencent à porter leurs fruits puisque la perte du dernier trimestre de l'année 2011 est significativement inférieure à celles des trimestres précédents.

Sur un plan financier, la poursuite des rachats d'actions a permis d'absorber une partie de la trésorerie excédentaire du groupe.

1.4. Evénements intervenus depuis la clôture de l'exercice et perspectives d'avenir

Les événements connus depuis l'été dernier impactent la croissance en zone euro. De nombreux secteurs connaissent des bouleversements de fond, comme la finance et les télécoms ; de plus, les évolutions technologiques, comme le développement du Cloud et de la mobilité, amènent à réfléchir sur de nouveaux modèles opérationnels. Dans ce contexte, le Groupe travaille depuis quelques trimestres sur un plan stratégique à 3 ans, qui sera présenté au marché courant juin 2012.

Il n'y a pas eu d'évènement significatif depuis la clôture de l'exercice.

II - PRESENTATION DES COMPTES SOCIAUX ET AFFECTATION DU RESULTAT

2.1. Proposition d'affectation du résultat

Il est proposé à l'Assemblée Générale d'affecter le bénéfice de l'exercice clos le 31 décembre 2011 de 3 987 743 € comme suit :

- Affectation à la réserve légale de 168 €, pour la porter à 10% du capital de la société ;
- Distribution du solde soit 3 987 575 €.

En outre, il est proposé à l'Assemblée Générale de distribuer un montant de 777 974 € prélevé sur le report à nouveau antérieur, en sorte d'offrir, au total, un dividende de 0,50 € par action soit, retraité de l'autocontrôle à ce jour, un montant de 4 765 549 €. Il est précisé que le jour du paiement du dividende, la fraction du dividende correspondant aux actions auto-détenues acquises sera inscrit au compte report à nouveau.

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

	Dividende par action
2008	0,30 €
2009	0,28 €
2010	0,50 €

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.

2.3. 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 206 017 €. 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.

2.4. Tableau des résultats de la Société des cinq derniers exercices

CAPITAL EN FIN D'EXERCICE	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2011
Capital social	1 523 796	1 539 873	1 586 929	1 594 260	1 595 942
Nombre d'actions	10 054 901	10 162 079	10 475 786	10 524 660	10 535 873
OPERATIONS ET RESULTATS DE L'EXERCICE	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2011
Chiffre d'affaires HT	173 711 366	209 150 160	191 056 087	183 471 453	192 877 205
Résultat avant IS, participation, amortissements et provisions	16 805 456	16 254 415	6 446 648	16 009 456	12 366 545
Amortissements et provisions	-6 046 065	-1 312 870	-7 464 556	3 121 619	9 609 203
Participation des salariés due au titre de l'exercice	-64 515	0	0	0	0
Impôts sur les bénéfices	1 240 810	1 496 127	38 781	636 248	-1 230 401
Résultat après IS, amortissements et provisions	21 675 226	16 071 158	13 872 423	12 251 589	3 987 743
Résultat distribué	2 988 686	2 999 498	2 884 445	5 012 445	4 765 549
RESULTAT PAR ACTION	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2011
Nombre d'actions moyen de l'exercice	9 872 502	9 978 437	10 098 410	10 168 674	10 533 662
Résultat après IS mais avant amortissements et provisions	1,83	1,78	0,64	1,64	1,06
Résultat après IS, amortissements et provisions	2,20	1,61	1,37	1,20	0,38
Dividende attribué à chaque part	0,30	0,30	0,28	0,50	0,50
PERSONNEL	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2011
Effectif moyen des salariés	1 279	2 025	1 974	1 886	1 919
Montant de la masse salariale	60 210 004	93 371 729	93 792 476	86 839 814	90 799 281
Montant versé au titre des avantages sociaux	27 879 814	42 866 522	41 853 270	40 118 198	41 591 002

2.5. Activité de recherche et développement

La Société n'a pas d'activité significative pour son propre compte en matière de recherche et de développement. Cependant, le groupe travaille en R&D externalisée auprès de certains de ses clients sur des projets innovants notamment en France et en Belgique. Certains de ces projets sont éligibles au crédit d'impôt recherche.

2.6. Autres

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

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

3.1. Sociétés consolidées

Les sociétés retenues dans le périmètre de consolidation au 31 décembre 2011 sont détaillées en note 4-1 des états financiers consolidés.

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

Géographie (en M€)		France	Etranger	Total
Chiffre d'affaires contributif(*) (**)	2010	224,8	270,2	495,0
	2010(R)	225,8	269,2	495,0
	2011	239,5	288,6	528,1
Marge d'exploitation(*) (**)	2010	12,5	17,1	29,6
	2010(R)	14,3	15,2	29,6
	2011	14,0	14,9	28,9

Métiers (en M€)		Techno. Cstg	Bus. Cstg	Total
Chiffre d'affaires contributif(*) (**)	2010(P)	410,1	84,9	495,0
	2010(R)	418,2	76,8	495,0
	2011	437,3	90,8	528,1
Marge d'exploitation(*) (**)	2010(P)	24,7	4,8	29,5
	2010(R)	26,3	3,2	29,6
	2011	23,4	5,5	28,9

* cf. définition en note 3.18 des états financiers.

** (P)=Présenté; (R)=retraité. Suite à un changement dans la structure du reporting interne présentée au principal décideur opérationnel au cours de la période, la « business unit » Devoteam Hollande est désormais totalement affectée au secteur opérationnel « Technology Consulting ». La période comparative a été retraitée pour refléter ce changement.

Par ailleurs dans cette présentation les frais de siège non refacturés, à hauteur de 4,3M€ en 2011 et 3,3M€ en 2010, sont alloués au prorata du chiffre d'affaires contributif alors qu'ils sont présentés avec le segment Technology Consulting dans les états financiers consolidés.

Le **Conseil Technologique** est en croissance de 4,6% en 2011. Hors variations de périmètre et effet change, la hausse est de 1,5%. La marge d'exploitation diminue à 5,4%, principalement du fait des pertes réalisées par Wola Info en Pologne et d'une performance moins élevée en Russie par rapport à l'exercice précédent.

Le **Business Consulting** est en croissance de 18,3 % sur l'exercice. Hors acquisition de Fornebu Consulting (5,8%) et effet de change (-0,2%), la progression est de 12,7%, bénéficiant des bonnes performances au Moyen Orient et en Scandinavie. Ces reprises génèrent une amélioration de la marge d'exploitation à 6,0 %, en partie réduite par la moindre performance de Devoteam Consulting France, en phase de transformation stratégique, induisant des recrutements de partenaires seniors pesant sur sa profitabilité.

Les activités **hors de France** représentent 55% du CA 2011. Elles progressent de 7,2% et de 2,8 % hors effet du change et des acquisitions (Wola Info et Fornebu). La croissance organique est tirée par l'Europe du Sud (surtout en Espagne autour de l'ITSM), le Moyen Orient (plusieurs projets majeurs), le Royaume Uni et la Scandinavie. L'impact négatif de Wola de -0,8 point masque l'amélioration constatée ailleurs et résulte dans une baisse de marge de 50 points de base.

Les activités **françaises** sont en croissance de 6,1 %, dont 3,8 % en organique, tirée par l'activité d'intégration. Le taux de marge, en baisse de 0,5 point, est impacté par la transformation de l'activité de Business Consulting.

IV - INFORMATIONS CONCERNANT LE CAPITAL

4.1. Evolution du capital social et du nombre d'actions en 2011

En nombre d'actions	2011	2010
Actions émises au 1er janvier	10 524 660	10 475 786
Exercice de SO et BCE	11 213	48 874
Actions émises au 31 décembre	10 535 873	10 524 660
Valeur nominale	0,15 €	0,15 €

4.2. Evolution de l'actionnariat

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

	31-déc-09			31-déc-10			31-déc-11		
	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)	1 311 407	12,46%	19,26%	1 311 407	12,46%	19,26%	1 317 494	12,50%	20,05%
G.de Bentzmann (1)	961 935	9,14%	14,04%	961 935	9,14%	14,04%	967 537	9,18%	14,72%
Tabag (2)	651 944	6,20%	9,60%	638 568	6,10%	9,40%	636 944	6,05%	9,72%
Lazard Frères Gestion	492 400	4,70%	3,70%	488 840	4,60%	3,60%	555 000	5,27%	4,23%
Pers. Physiques nominatif (3)	634 855	6,10%	8,40%	604 974	5,70%	8,20%	526 964	5,00%	7,86%
Fidelity	506 648	4,80%	3,80%	548 744	5,20%	4,10%	375 000	3,56%	2,86%
Oddo AM	380 609	3,60%	2,80%	377 136	3,60%	2,80%	380 588	3,61%	2,90%
Natixis AM	504 035	4,80%	3,80%	502 848	4,80%	3,70%	na	0,00%	0,00%
Auto-détention	174 212	1,70%	0,00%	499 771	4,70%	0,00%	878 988	8,34%	0,00%
Public	4 857 741	46,40%	34,70%	4 590 437	43,60%	34,90%	4 897 358	46,48%	37,66%
Total	10 475 786	100%	100%	10 524 660	100%	100%	10 535 873	100%	100%

1) liés par un pacte d'actionnaire et une action de concert. 243510 titres pour Godefroy de Bentzmann et 429169 titres pour Stanislas de Bentzmann font l'objet d'un nantissement au profit d'établissements bancaires.

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

3) fondateurs de filiales, salariés et anciens salariés

A la connaissance de la société, il n'existe aucun autre actionnaire détenant plus de 5% du capital ou des droits de vote.

Aucun franchissement de seuil n'a été signalé sur l'exercice.

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

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

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

4.4. Opérations réalisées en 2011

Opérations sur actions propres

Les achats et vente par la Société de ses propres actions en 2011 se répartissent comme suit :

Nature de l'opération	Nombre d'actions	Cours moyen (€)	Motif
Vente	19 549	19,25	Echange BSAR*
Vente	300	12,0	Plan option achat
Achat	399 066	14,4	Achat en propre

* Correspond à l'opération d'échange avec les principaux porteurs de BSAR décrite ci-dessous

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

Au 31 décembre 2011, la Société détenait 878 988 actions, soit 8,34% du capital, pour une valeur d'achat et une valeur boursière de respectivement 13,7 et 8,9 millions d'euros.

Opérations sur BSAR

La société a procédé en novembre 2006 à une émission d'obligations à bons de souscription d'actions remboursables (les "OBSAR") avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires selon les modalités décrites à la note 5.12 des états financiers.

Par communiqué en date du 30 mai 2011, Devoteam a annoncé avoir racheté, auprès des principaux porteurs, une partie de ses BSAR (bons de souscriptions d'actions remboursables) émis en novembre 2006 et s'est engagé à désintéresser le marché en France en se portant contrepartie à l'achat des BSAR restants sur Euronext Paris pendant 5 jours de bourse au prix de 0,65 euro par BSAR. Les principaux porteurs de BSAR ont pris l'engagement de réinvestir le produit de cession dans l'acquisition d'actions Devoteam et de les conserver jusqu'en novembre 2012. A l'issue de cette opération, Devoteam a racheté un total de 791 737 BSAR et procédé à leur annulation concomitante. Le nombre de BSAR en circulation, à échéance du 3 novembre 2012 s'élève désormais à 152 208. Le communiqué détaillé de cette opération est disponible sur le site internet de Devoteam.

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 31/12/11	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)	22/04/2010 (9ème R)	750.000 €	26 mois	Non utilisée	5.000.000	47,46	38,14	0,68	0,58
AC par émission de toutes valeurs mobilières avec suppression du DPS	22/04/2010 (10ème R)	250.000 € (s'imputant sur le montant de 750.000 €)	26 mois	Non utilisée	1.666.667	15,82	12,71	0,86	0,71
AC par émission de valeurs mobilières sans DPS dans la limite de 10% du capital social / an	22/04/2010 (12ème R)	10% du capital social par an (s'imputant sur le montant de 750.000 €)	26 mois	Non utilisée	2.302.820	21,88	17,58	0,82	0,68
AC dans la limite de 10% du capital social par an pour rémunérer des apports en nature hors contexte OPE	22/04/2010 (13ème R)	10% du capital social (s'imputant sur le montant de 750.000 €)	26 mois	Non utilisée	1.062.840	10,10	8,12	0,91	0,74
Emission d'Options de souscription	28/04/2009 (13ème R)	90.000 €	38 mois	38.250 €	600.000	5,69	4,58	0,95	0,77

(1) DPS : droit préférentiel de souscription

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

4.6. Evolution du Cours de Bourse

Le cours de l'action Devoteam a perdu 48% en 2011 à comparer aux baisses de 25% de l'indice CAC Technology et de 24% de l'indice CAC Mid & Small.

Date	31/12/2010	01/03/11 (*)	23/11/11 (*)	31/12/2011
Cours de Bourse (€)	19,6	21,50	9,4	10,14
Capitalisation boursière (m€)	206,3	226,5	99,0	106,8

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

V – INFORMATIONS SOCIALES

Une nouvelle étude « Great Place to Work » a été menée durant l'année. Avec un taux de réponse de près de 75% et une progression de l'indice global de satisfaction de 8 points, cette nouvelle étude traduit une amélioration de la satisfaction des salariés du groupe.

Le groupe a vu son effectif passer de 4 664 collaborateurs à 4 857 en 2011, soit une augmentation de 193 personnes, expliquée essentiellement par une hausse organique des effectifs.

Le coût moyen de l'effectif productif de Devoteam SA (principalement composé du salaire chargé) a augmenté d'environ 1,7% en 2011. Par ailleurs sur l'ensemble de cet effectif productif, 0,8% des journées hommes disponibles ont été consacrées à la formation.

Au titre de l'exercice 2011, le montant de la participation des salariés, et de l'intéressement sur DEVOTEAM SA s'est élevé à 0 €. La société a formé plus de 1700 personnes représentant un total d'environ 25 000 heures de formation durant l'année.

Par ailleurs, la détention des salariés (et anciens salariés) dans le capital de DEVOTEAM SA se situait à deux niveaux au 31 décembre 2011 :

- en direct, 526 964 actions DEVOTEAM résultant d'exercices de stock-options et de BCE ou d'échange de titres remis aux dirigeants fondateurs de sociétés rachetés par le groupe ;
- au sein du FCPE DEVOTEAM, dans le cadre du Plan d'épargne Entreprise, 151 155 actions DEVOTEAM détenues par 858 salariés.

VI – AUTRES INFORMATIONS

6.1 Mandataires sociaux et rémunérations

Directoire

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

Godefroy de Bentzmann

- Président de DEVOTEAM Consulting SA et DEVOTEAM Consulting AS.
- Gérant de DEVOTEAM Communication.
- Président du Conseil de Surveillance de DEVOTEAM Netherlands.
- Administrateur de DEVOTEAM Belgium, Genesis AG et DEVOTEAM Guidance Luxembourg.

Stanislas de Bentzmann

- Président de DEVOTEAM Belgium, DEVOTEAM Ausystems Spa, DEVOTEAM Quaint, DEVOTEAM Teligent, et Exaprobe ECS.
- Membre du Conseil de Surveillance de DEVOTEAM Netherland.
- Administrateur de DEVOTEAM Consulting SA, DEVOTEAM Spain, DEVOTEAM Consulting AS, DEVOTEAM DaVinci Consulting, DEVOTEAM Tertio, DEVOTEAM Integra, DEVOTEAM Secura, Wola Info et Voxpilot Ltd.

Conseil de Surveillance

Les membres du Conseil de Surveillance sont élus en Assemblée Générale pour une durée de 4 ans. Le Conseil est composé comme suit au 31 décembre 2011 :

Nom et année de naissance	Date de nomination	Date d'expiration du mandat	Fonction principale	Autres mandats en cours ou expirés au cours des 5 dernières années (date d'expiration) *
Roland de Laage de Meux (1959)	6 juin 2008	AGO 2012	Secrétaire Général de DEVOTEAM	France : DV Outsourcing (A) Etranger : DV Belgium (A), DV Fringes (A), DV Quaint (A), DV Tertio (A), Secura (A), Integra (A), Guidance Lux (A), DV Ausystems Italie (A), Wola Info (A), Voxpilot Ltd (A), Membre du CS de DV Netherland Externes : Fibelaage (CS), Hôtel Gril du Parc (gérant), Société ICF (A) et SNC Imbelaage (gérant)
Michel Bon (1943)	6 juin 2008	AGO 2012	Consultant indépendant	En cours : Les Editions du Cerf (PCS), Lafarge (A), Sonepar (A), SONAE (A, Portugal) et de Myriad (A, Suisse) Expirés : Banque Transatlantique (A, 2007), Provimi (A, 2010), Myriad (A, Suisse)
Patrice de Talhouët (1966)	6 juin 2008	AGO 2012	Corporate Staff Officer Americas, Mars Inc.	
Philippe Tassin (1943)	6 juin 2008	AGO 2012	Consultant indépendant	
Vincent Montagne (1959)	6 juin 2008	AGO 2012	Président Média Participations	En cours : SITC (A), Secom (A) et Club Siparex (A), Sages (VP) Mage invest (P), divers mandats au sein du groupe Media Participations (P)
Bertrand de Bentzmann (1933)	10 juin 2009	AGO 2013	VP délégué de la CCI de Bordeaux	Expirés : Abzac (A, 2010)
Yves de Talhouët (1958)	10 juin 2009	AGO 2013	HP Europe (P)	En cours : Tinubu (A) ; Tabag SARL (gérant) Expirés : Oracle (PCA, 2006), CMA (A, 2008)

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

Rémunération et autres avantages des mandataires sociaux

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

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

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

Nom et fonction du dirigeant mandataire social	Stanislas de Bentzmann		Godefroy de Bentzmann		Roland de Laage de Meux	
	Co-CEO		Co-CEO		Secrétaire Général	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	448 329	400 236	463 349	402 948	158 018	159 233
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	-	-	-	-	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	-	-	-	-	-	-
TOTAL	448 329	400 236	463 349	402 948	158 018	159 233

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			
	2010		2011		2010		2011		2010		2011	
	Du	Versé	Du	Versé	Du	Versé	Du	Versé	Du	Versé	Du	Versé
Rémunération fixe	200 000	200 000	215 000	215 000	200 000	200 000	215 000	215 000	115 000	115 000	115 000	115 000
Rémunération variable	180 800	147 000	120 400	180 800	180 800	147 000	120 400	180 800	28 931	33 394	30 000	28 323
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Avantages en nature (voiture)	4 836	4 836	4 836	4 836	6 636	6 636	7 548	7 548	4 560	4 560	4 560	4 560
Prime d'expatriation	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-	11 600	11 600	-	-	8 000	8 000	8 000	8 000
Dotations PIDR	2 693	2 693	-	-	4 313	4 313	-	-	1 527	1 527	1 673	1 673
TOTAL	448 329	414 529	400 236	460 636	463 349	429 549	402 948	463 348	158 018	162 481	159 233	157 556

L'objectif de variable 2011 des membres du Directoire était de 215 000€, reposant sur les critères suivants :

- 60% sur l'atteinte d'un taux de croissance de l'EBIT cible au niveau du groupe DEVOTEAM ;
- 40% sur l'atteinte d'objectifs qualitatifs tels que le développement des personnes clefs, le repositionnement sur de nouveaux marchés innovants et l'évolution du DSO.

L'objectif de variable 2011 de Monsieur de Laage était de 30 000€, reposant sur les critères suivants :

- 50% sur l'atteinte d'un EBIT et DSO cible au niveau du groupe ;
- 50% sur l'atteinte d'objectifs qualitatifs.

Les membres du Conseil de Surveillance de DEVOTEAM ont perçu des jetons de présence répartis comme suit au titre des deux derniers exercices :

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

Membres du conseil	Montants versés au cours de l'exercice 2010 (en €)		Montants versés au cours de l'exercice 2011 (en €)	
	Jetons de présence*	Autres rémunérations	Jetons de présence*	Autres rémunérations
Michel Bon (Président)	16 000	80 000	16 000	80 000
Bertrand de Bentzmann (Vice-président)	12 000	-	12 000	-
Patrice de Talhouët	8 000		8 000	
Philippe Tassin	12 000		12 000	
Vincent Montagne	8 000		8 000	
Roland de Laage de Meux	8 000	154 481	8 000	149 556
Yves de Talhouët	8 000		8 000	
TOTAL	72 000	234 481	72 000	229 556

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

Néant

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

Néant

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

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

Néant

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

	SO 2004	SO 2006		SO 2009	BCE 2009	BCE 2010
Date d'assemblée	04/06/2004	04/06/2004		28/04/2009	28/04/2009	28/04/2009
Date du conseil de surveillance ou du directoire selon le cas	09/01/2004	11/01/2006	22/02/2006	13/05/2009	13/05/2009	01/10/2010
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées, dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par :	40 000	122 000	20 000	345 000	255 000	50 000
<i>Les mandataires sociaux</i>						
<i>Stanislas de Bentzmann</i>	-	-	-	-	40 000	-
<i>Godefroy de Bentzmann</i>	-	-	-	-	40 000	-
<i>Roland de Laage de Meux</i>	-	5 000	-	-	9 000	-
<i>Mandataires sociaux non dirigeants</i>	-	-	-	-	-	-
Point de départ d'exercice des options	09/01/2007	11/01/2008	11/01/2008	13/05/2011	13/05/2011	01/10/2012
Date d'expiration	09/01/2011	11/01/2013	11/01/2013	12/05/2016	12/05/2016	30/09/2017
Prix de souscription ou d'achat	8,2 €	20,2 €	22,5 €	12,0 €	12,0 €	20,0 €
Modalités d'exercice	Entièrement exerçables	20% après 2 ans, 30% après 3 ans, 30% après 4 ans, 20% après 5 ans				
Nombre d'actions souscrites au 31/12/11	31 250	-	-	4 400	1 063	-
Nombre cumulé d'options et de BCE annulés ou caduques	8 750	40 955	10 084	58 420	42 097	18 000
Options et BCE restantes en fin d'exercice	-	81 045	9 916	282 180	211 840	32 000

* hors bons créés à l'occasion de l'émission des OBSAR du 3 novembre 2006 et ayant pu être acquis par des salariés auprès des détenteurs de ces bons, sans que cela puisse être considéré comme une rémunération

Tableau 9 : Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers*	Nombre total d'options attribuées / d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré	Plan n°1	Plan n°2	Plan n°3
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)	Néant				
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)	9 400	19,10 €	Dir. du 09/01/04	Dir. du 13/05/09	

* hors bons créés à l'occasion de l'émission des OBSAR du 3 novembre 2006 et ayant pu être acquis par des salariés auprès des détenteurs de ces bons, sans que cela ne puisse être considéré comme une rémunération

Tableau 10 : information concernant les contrats de travail et mandats des dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonction		Indemnités relatives à une clause de non concurrence	
	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON
Stanislas de Bentzmann - Président du Directoire								
<i>Nommé par le CS du 11 mars 2008</i>		X		X		X		X
<i>Fin de mandat : AGO 2012</i>								
Godefroy de Bentzmann - Directeur Général								
<i>Nommé par le CS du 11 mars 2008 -</i>		X		X		X		X
<i>Fin de mandat : AGO 2012</i>								
Roland de Laage de Meux - Secrétaire Général								
<i>Nommé par l'AG du 6 juin 2008</i>	X			X		X		X
<i>Fin de mandat : AGO 2012</i>								

Tableau récapitulatif des opérations réalisées en 2011 sur l'action Devoteam par les mandataires sociaux et les hauts responsables non mandataires sociaux*

Nom du Dirigeant	Opération	Support	Montant total des opérations (K€)	Prix unitaire (€)
Stanislas de Bentzmann - Président du Directoire	Cession	BSAR**	117,2	0,65
	Acquisition	Actions**	117,2	19,25
Godefroy de Bentzmann - Directeur Général	Cession	BSAR**	107,9	0,65
	Acquisition	Actions**	107,9	19,25
Roland de Laage de Meux - Secrétaire Général	Cession	BSAR	11,7	0,65
Grégoire Cayatte - Corporate Finance Director	Cession	BSAR**	11,7	0,65
	Acquisition	Actions**	11,7	19,25
Yves de Talhouet (TABAG)	Cession	Actions	30,9	19,17
Allan Fischer - Vice Président HR	Cession	BSAR**	11,7	0,65
	Acquisition	Actions**	11,7	19,25
Niels Korsholm - Vice Président Consulting	Cession	BSAR**	11,7	0,65
	Acquisition	Actions**	11,7	19,25

*Les attributions et exercices de BCE de Roland de Laage et Stanislas et Godefroy de Bentzmann sont détaillés dans les tableaux 4 et 5 du paragraphe 6.1.

**Correspond à l'engagement des principaux porteurs de BSAR de réinvestir la totalité du produit de cession dans des actions Devoteam et de les conserver jusqu'à l'échéance d'origine des BSAR soit novembre 2012, cf. ci-dessus au 4.4.

6.2. Facteurs de Risque

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

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

Risques Juridiques

Risques liés aux actions en responsabilité

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

Risques liés à la nature des contrats engagés avec les clients

Répartition du chiffre d'affaires en fonction de la nature des contrats (information non comptable)

	2010	2011
Prestations au temps passé	56%	58%
Forfaits	27%	26%
Autres *	17%	16%
TOTAL	100%	100%

(*) dont négoce (hardware & software), support & maintenance, contrats d'outsourcing

Risques liés aux contrats au forfait

DEVOTEAM facture une partie de ses services, environ 26% de son chiffre d'affaires, en mode forfaitaire (prix fixe et le cas échéant délai fixé) avec obligation de résultat.

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

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

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

Risques liés aux contrats d'infogérance

Même si le poids de cette activité est faible dans le portefeuille de DEVOTEAM (4% du chiffre d'affaires), ce type de projets fait l'objet des mêmes procédures de suivi et de contrôle interne que les forfaits compte tenu des risques inhérents (contrats longue durée sans garantie absolue sur le niveau de dépenses, engagements sur le niveau de service, prix généralement fixe ...)

Risques liés au prêt de main d'œuvre illicite

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

Dans cette perspective, DEVOTEAM est particulièrement attentif :

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

Procédures judiciaires et d'arbitrage

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

Risques Opérationnels

Risques liés à la durée des projets clients

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

Risques liés à l'attrition des consultants

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

Le taux de rotation moyen des effectifs productifs ressort à 20,7% en 2011. 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 est fortement dépendante du niveau et de la performance de l'activité commerciale. Ce taux dépend de la capacité de DEVOTEAM à ajuster la taille et le profil de ses équipes à la demande du marché. Il n'est pas certain que le Groupe arrive à maintenir ce taux à l'avenir.

Le risque est d'avoir un certain nombre de consultants sans projets et donc d'avoir des dépenses sans 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 mesurant la part du temps de travail (hors congés légaux) des personnels salariés productifs directement imputée sur des prestations facturables est décrit ci-dessous par secteur :

Taux d'utilisation (1)	2010	2011
Technology consulting	75,6%	75,8%
Business consulting	62,7%	66,4%

(1) Information non comptable

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 59% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2011.

Couplé avec le risque de pressions tarifaires évoqué ci-dessus, il en résulte un effet ciseau où DEVOTEAM est exposé à une érosion de sa marge.

Risques de dépendance clientèle

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

% du chiffre d'affaires (1)	2009 (2)	2010	2011
Premier client	6%	5%	4%
5 premiers clients	23%	20%	17%
10 premiers clients	37%	34%	30%

(1) *Information non comptable*

(2) *Le chiffre d'affaires des clients de Danet a été annualisé*

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

Risques fournisseurs et sous-traitants

Il arrive que DEVOTEAM fasse appel à des sous-traitants lorsque les prestations vendues aux clients nécessitent une compétence particulière que DEVOTEAM ne possède pas. Le chiffre d'affaires réalisé en sous-traitance ramené au chiffre d'affaires total du groupe est faible : environ 12%, donc en volume, DEVOTEAM est faiblement exposé. Néanmoins, DEVOTEAM applique les mêmes principes de suivi des sous-traitants que pour ses propres collaborateurs.

DEVOTEAM exerce également une activité de revente de licences éditeurs, principalement dans le cadre de vente de projets d'intégration. L'activité de revente de licences représente environ 8% du CA en 2011.

Risques liés à une OPA

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

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

Risques liés à la conjoncture économique

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

Risques liés à la concurrence

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

Risque lié au départ de personnes clefs

Compte tenu de la nature de l'activité de DEVOTEAM, son succès dépend de sa capacité à retenir ses personnes clefs et principaux managers. Leur départ éventuel du Groupe pourrait avoir un impact négatif sur l'activité de DEVOTEAM, notamment s'ils rejoignent 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 54% de son chiffre d'affaires à l'international et a mis en place un dispositif de procédures de contrôle interne pour suivre l'activité des filiales étrangères.

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

Les goodwill issus de ces opérations d'acquisitions, représentent fin 2011, 85,8 M€ soit 25% du total du bilan du groupe et plus de 63% des capitaux propres attribuables au groupe. Le groupe porte donc une attention particulière au suivi régulier de ces entités et aux indices de pertes de valeur tels qu'une forte décroissance du chiffre d'affaires, d'une dégradation de la rentabilité opérationnelle ou autre événement majeur pouvant avoir une influence significative sur les flux de trésorerie futurs. Les paramètres de valorisation et les tests de sensibilité à ces paramètres sont indiqués en note 5.1 des états financiers.

Risques pays

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

Hors zone Europe, le groupe réalise environ 5% de son chiffre d'affaires sur le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et la Turquie. Les tensions politiques observées début 2011 dans certaines de ces zones exposent le groupe à un risque géopolitique accru. Cependant, et à ce jour, le groupe n'a pas rencontré de problèmes majeurs dans ces zones.

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

Risques environnementaux

Bien que très faiblement exposée aux risques environnementaux du fait de son activité de fourniture de prestations intellectuelles, la société a lancé en 2007 un Guide de bonnes pratiques (Green Guide) proposé à l'ensemble des salariés du groupe (en ligne sur le site www.DEVOTEAM.com) dans le cadre de sa politique de développement durable et a réalisé en 2009 un bilan Carbone. La conclusion de ce bilan appelait à la poursuite des efforts engagés dans le cadre de la politique de développement durable du Groupe.

6.3. Processus et suivi de gestion des risques

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

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

Le Directoire

3 COMPTES CONSOLIDES GROUPE DEVOTEAM

3.1 Etat de la situation financière consolidée

ACTIFS (Montants en milliers d'euros)	Note	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Goodwill	5.1	85 781	85 098
Autres Immobilisations incorporelles	5.2	5 251	5 472
Immobilisations corporelles	5.3	13 668	15 493
Actifs financiers non courants	5.4	2 809	2 732
Participations dans les entreprises mises en équivalence	5.5	88	103
Impôts différés actifs	5.9	4 580	3 385
Autres actifs non courants	5.6	978	1 229
TOTAL DES ACTIFS NON COURANTS		113 156	113 512
Créances clients	5.7	160 149	156 091
Autres créances courantes	5.7	14 426	14 285
Créances d'impôt courant	5.7	3 923	780
Autres actifs financiers courants (*)	5.8	13 353	41 574
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5.8	37 432	34 232
TOTAL DES ACTIFS COURANTS		229 283	246 962
TOTAL DES ACTIFS		342 439	360 475

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

PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES (Montants en milliers d'euros)	Note	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Capital social	5.10	1 596	1 594
Prime d'émission		13 423	13 313
Réserves consolidées		121 132	111 424
Titres d'autocontrôle		(15 551)	(10 256)
Réserves de conversion		29	344
Résultat de l'exercice		14 793	14 336
CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AU GROUPE		135 422	130 756
Participations ne donnant pas le contrôle	5.11	1 655	2 543
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES		137 077	133 299
Emprunts et dettes financières	5.12	6 141	24 855
Provisions	5.13	6 266	7 002
Impôts différés passifs	5.9	1 097	394
Autres passifs non courants	5.6	1 492	5 232
TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS		14 997	37 483
Emprunts et dettes financières	5.12	29 580	25 200
Provisions	5.13	4 044	6 202
Dettes fournisseurs	5.7	45 000	43 649
Dettes fiscales et sociales	5.7	81 302	80 108
Dettes d'impôt exigible	5.7	1 423	2 024
Autres dettes courantes	5.7	29 016	32 510
TOTAL DES PASSIFS COURANTS		190 365	189 693
TOTAL DES PASSIFS		205 362	227 176
TOTAL DES PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES		342 439	360 475

3.2 Compte de résultat consolidé

Montants en milliers d'euros, sauf résultat par action	Note	31 décembre 2011	31 décembre 2010
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	6.2	528 116	494 965
Reprises provisions		-	786
Autres produits		-	197
PRODUITS OPERATIONNELS COURANTS		528 116	495 947
Achats marchandises		(26 587)	(31 597)
Autres achats et charges externes		(151 075)	(130 464)
Impôts taxes et versements assimilés		(4 748)	(3 553)
Salaires et traitements et charges sociales	6.3	(309 637)	(294 772)
Dotations aux amortissements sur immobilisations		(6 316)	(5 047)
Dépréciations sur créances courantes		(603)	(324)
Autres charges		(291)	(630)
CHARGES OPERATIONNELLES COURANTES		(499 255)	(466 386)
MARGE D'EXPLOITATION		28 861	29 561
Rémunérations fondées sur des actions	6.3	(223)	(185)
Amort. des relations clientèle acquises lors des regroupements d'entreprises		(432)	(433)
RESULTAT OPERATIONNEL COURANT		28 206	28 944
Autres produits opérationnels	6.4	823	5 101
Autres charges opérationnelles	6.4	(4 861)	(7 814)
RESULTAT OPERATIONNEL		24 168	26 231
Produits financiers	6.5	2 653	4 132
Charges financières	6.5	(4 776)	(5 839)
RESULTAT FINANCIER		(2 123)	(1 707)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence		71	(642)
RESULTAT AVANT IMPOTS		22 116	23 882
Charge d'impôt sur le résultat	6.6	(7 298)	(8 272)
RESULTAT DE L'EXERCICE		14 818	15 610
<i>Attribuable à :</i>			
Actionnaires de la société mère		14 793	14 336
Participations ne donnant pas le contrôle		26	1 274
Résultat par action (en €)	5.10	1,50	1,41
Résultat dilué par action (en €)	5.10	1,48	1,39

3.3 Etat du résultat global consolidé

<i>Montants en milliers d'euros</i>	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Résultat de l'exercice	14 818	15 610
Ecarts de conversion	(238)	1 442
Variation de la juste valeur des couvertures de flux de trésorerie	563	845
Charge d'impôt sur variation de la juste valeur des couvertures de flux de trésorerie	(194)	(291)
Gains et pertes actuariels sur régime de retraite à prestations définies	140	(98)
Charge d'impôt sur gains et pertes actuariels sur régime de retraite à prestations définies	(48)	34
Total des autres éléments du résultat global, nets d'impôt	223	1 932
Résultat global de l'exercice	15 041	17 542
<i>Dont :</i>		
Actionnaires de la société mère	14 933	16 213
Participations ne donnant pas le contrôle	108	1 329

3.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés

Montants en milliers d'euros	Note	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Résultat		14 818	15 610
Ajustements :			
Résultats des entreprises mises en équivalence		(71)	642
Charge d'impôt		7 298	8 272
Amortissements et provisions		5 102	4 381
Autres éléments sans effets sur la trésorerie		(4 129)	(3 367)
Résultats de cessions d'actifs		12	395
Charges et produits d'intérêts nets		1 227	761
Variation du besoin en fonds de roulement		(4 097)	(4 170)
Intérêts versés		(2 295)	(2 758)
Impôts versés		(9 968)	(6 346)
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	7.1	7 897	13 418
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles		(3 708)	(4 771)
Acquisition d'actifs financiers		(1 050)	(15 866)
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles		173	597
Dividendes reçus		176	164
Cession d'actifs financiers		30 137	8 346
Acquisition de filiales, sous déduction de la trésorerie acquise		(2 494)	(4 705)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	7.2	23 235	(16 236)
Produit de l'émission d'actions		112	292
Remboursements d'emprunts		(20 466)	(19 858)
Acquisition de participation ne donnant pas le contrôle		(528)	(3 714)
Emission d'emprunts		43	118
Dividendes versés		(6 076)	(3 796)
Opérations sur actions propres		(5 433)	(6 069)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	7.3	(32 348)	(33 027)
Variation nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie		(1 216)	(35 844)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		29 041	64 209
Effet de la variation du taux de change	7.4	171	676
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		27 995	29 041
<i>Réconciliation avec la trésorerie et équivalents de trésorerie au bilan</i>			
Découverts bancaires		9 437	5 191
Trésorerie et équivalents de trésorerie au bilan		37 432	34 232
Placements financiers inclus dans les autres actifs financiers courants		12 675	40 875
Trésorerie nette à la clôture	5.8	40 671	69 916

3.5 Etat de variation des capitaux propres consolidés

<i>(en milliers d'Euros, sauf données par action)</i>	Nombre d'actions émises	Capital social	Primes d'émission	Actions propres	Réserves recyclables (OCI)	Réserves consolidées	Réserves de conversion	Total des capitaux propres part du groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
Solde au 1^{er} Janvier 2010	10 475 786	1 587	13 032	(4 188)	(1 080)	116 129	(1 059)	124 421	2 320	126 741
Résultat de l'exercice						14 336		14 336	1 274	15 610
Ecart de change							1 387	1 387	55	1 442
Gains et pertes actuariels nets d'impôt sur régime de retraite à prestations définies					(64)	-		(64)		(64)
Variation de la réserve de couverture nette d'impôt					554			554		554
Total des autres éléments du résultat global				-	490	-	1 387	1 877	55	1 932
Résultat global de l'exercice (1)					490	14 336	1 387	16 213	1 329	17 542
Dividendes versés au titre de l'exercice 2009						(2 884)		(2 884)	(831)	(3 715)
Valorisation des options de souscription d'actions						121		121		121
Ajustement relatif au nombre et à la valeur des actions propres				(6 069)				(6 069)		(6 069)
Augmentation de capital par levée d'options	48 874	7	281					289		289
Acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle (2)						(1 390)		(1 390)		(1 390)
Autres mouvements						39	17	56	(275)	(219)
Solde au 31 décembre 2010	10 524 660	1 594	13 313	(10 257)	(590)	126 350	345	130 756	2 543	133 299
Dont transactions avec les propriétaires comptabilisées directement en capitaux propres								(8 487)		
Solde au 1^{er} Janvier 2011	10 524 660	1 594	13 313	(10 257)	(590)	126 350	345	130 756	2 543	133 299
Résultat de l'exercice						14 793		14 793	26	14 818
Ecart de change							(321)	(321)	82	(238)
Gains et pertes actuariels nets d'impôt sur régime de retraite à prestations définies						92		92		92
Variation de la réserve de couverture nette d'impôt					369			369		369
Total des autres éléments du résultat global				-	369	92	(321)	141	82	223
Résultat global de l'exercice (1)					369	14 885	(321)	14 933	108	15 041
Dividendes versés au titre de l'exercice 2010						(5 012)		(5 012)	(823)	(5 835)
Valorisation des options de souscription d'actions						157		157		157
Ajustement relatif au nombre et à la valeur des actions propres				(5 295)		(48)		(5 343)		(5 343)
Augmentation de capital par levée d'options	11 213	2	110					112		112
Acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle								-		-
Autres mouvements						(186)	5	(181)	(173)	(354)
Solde au 31 décembre 2011	10 535 873	1 596	13 423	(15 551)	(221)	136 146	29	135 421	1 655	137 077
Dont transactions avec les propriétaires comptabilisées directement en capitaux propres								(10 268)		

(1) Détail dans l'état du Résultat global

(2) Correspondent principalement au "put" minoritaire Wola Info pour K€ 936 ainsi que l'acquisition complémentaire de minoritaires Wola Info pour K€ 454

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 1.595.941,67 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 est un groupe européen de conseil et d'ingénierie spécialisé dans les technologies de l'information et de la communication. La combinaison d'une offre de conseil et d'une haute expertise technologique permet à Devoteam d'apporter à ses clients des solutions adaptées qui répondent à leur objectif de performance et d'optimisation du système d'information.

1.3 Evénements majeurs de l'exercice 2011

Par communiqué en date du 30 mai, Devoteam a annoncé avoir racheté, auprès des principaux porteurs, une partie de ses BSAR (bons de souscriptions d'actions remboursables) émis en novembre 2006 et s'est engagé à désintéresser le marché en France en se portant contrepartie à l'achat des BSAR restants sur Euronext Paris pendant 5 jours de bourse au prix de 0,65 euro par BSAR. A l'issue de cette opération, Devoteam a racheté un total de 791 737 BSAR et procédé à leur annulation concomitante. Le nombre de BSAR en circulation, à échéance du 3 novembre 2012 selon les modalités décrites à la note 5.12, s'élève désormais à 152 208. Le communiqué détaillé de cette opération est disponible sur le site internet de Devoteam.

Au cours de l'année, le groupe a procédé à l'acquisition de petites structures en France et à l'étranger. Ces mouvements, pris individuellement ou en cumulé, n'ont pas d'effet significatif sur le périmètre du groupe. Pour la description résumée de ces opérations, se reporter à la note 4.2.

Le groupe s'est engagé depuis septembre, avec l'aide d'un cabinet de conseil, dans une revue stratégique de son activité afin d'identifier les offres à fort potentiel de croissance et de rentabilité. Cette phase d'analyse a permis d'arrêter le principe d'un plan de transformation baptisé « Eagle », qui sera essentiellement exécuté entre 2012 et 2014 et destiné à dynamiser les offres et la rentabilité du groupe.

Les états financiers consolidés de la société pour l'exercice clos le 31 décembre 2011, 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 24 février 2012 et seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 11 avril 2012.

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 2011 et sont disponibles sur le site internet de la Commission Européenne (http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm). Ils sont conformes aux IFRS de l'IASB.

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

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

Les normes suivantes, les interprétations et les amendements qui ont été publiés, sont obligatoires à compter des exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2011 :

- IAS 24 révisée - Norme sur les informations à fournir au titre des parties liées,
- Amendement IAS 32 - Classement des droits de souscription émis,
- Améliorations annuelles de mai 2010,
- Amendements IFRIC 14- Paiements d'avance dans le cadre d'une exigence de financement minimal,
- IFRIC 19 - Extinction de dettes financières avec des instruments de capitaux propres.

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 à partir du 1^{er} janvier 2012.

S'agissant des normes IFRS10, IFRS11, IFRS12 et IFRS13, ainsi que des amendements à IAS19, publiés mais non encore applicables, le groupe est en cours d'analyse et de chiffrage mais ne s'attend pas à des impacts majeurs.

2.2 Base d'évaluation et monnaie de présentation

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

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

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

2.3 Recours à des estimations et au jugement

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

- dans la détermination des actifs incorporels reconnus dans le cadre des regroupements d'entreprises (cf. note 4.2),
- dans la reconnaissance du chiffre d'affaires sur les contrats au forfait dans le cadre de la méthode à l'avancement (cf. note 3.12),
- dans l'exécution des tests de perte de valeur des actifs immobilisés « impairment » puisqu'ils sont fondés sur la détermination d'une valeur recouvrable sur la base des flux de trésorerie futurs estimés, des hypothèses de taux de croissance et d'actualisation (cf. note 5.1),
- dans l'appréciation des clauses de complément de prix (cf. note 4.2),
- dans l'estimation des provisions pour litiges (cf. note 5.13),
- dans le calcul des engagements de retraite et autres avantages à long terme qui nécessite la prise en compte d'hypothèses actuarielles (cf. note 5.13),
- dans la détermination des impôts différés et notamment lors de l'appréciation du caractère recouvrable des impôts différés actifs (cf. note 5.9),
- dans la valorisation des instruments financiers dérivés (cf. note 8.3.4).

Dans le cadre de la préparation des états financiers consolidés 2011, 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 2010. Ainsi, même si le retour à la croissance du chiffre d'affaires s'est confirmé au cours de l'année, la pression sur la marge d'exploitation s'est aussi poursuivie sur l'exercice 2011. Après des signes encourageants de reprise de la demande de services informatiques depuis fin 2010, les conditions de marché se sont à nouveau dégradées au cours de l'été sur fond de crise des dettes souveraines notamment en Europe. Même si le groupe n'a pas constaté d'arrêt brutal des investissements informatiques de la part de la majeure partie de ses clients, les reports de projets et l'allongement des cycles de décision sont les signes d'un environnement de prudence et d'attentisme, qui conduisent le groupe à rester lui aussi très prudent dans ses estimations et jugements.

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

2.4 Principes de consolidation

2.4.1 Regroupements d'entreprises

Depuis le 1^{er} janvier 2010, le groupe applique la norme IFRS 3 révisée (2008) – Regroupement d'entreprises. Pour mémoire, conformément à l'option offerte par la norme IFRS 1, les acquisitions historiques réalisées antérieurement au 1^{er} janvier 2004 n'ont pas fait l'objet de retraitement par rapport à leur comptabilisation initiale dans le référentiel comptable appliqué précédemment à l'entrée en vigueur des normes IFRS.

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

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

- le groupe dispose de l'option d'évaluer toute participation ne donnant pas le contrôle (ex intérêt minoritaire) détenue dans l'entreprise acquise soit à la quote-part dans l'actif net identifiable de l'entreprise acquise, soit à la juste valeur. Cette option est disponible au cas par cas pour chaque acquisition,
- tout ajustement du prix d'acquisition est comptabilisé à la juste valeur dès la date d'acquisition et les variations ultérieures sont comptabilisées en «autres produits opérationnels » ou « en autres charges opérationnelles»,
- les frais d'acquisition, 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 comptabilisé en «autres produits opérationnels » ou « en autres charges opérationnelles».

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

Acquisitions antérieures au 1^{er} janvier 2010 :

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

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

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

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

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

Acquisitions à compter du 1er janvier 2010 :

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

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

2.4.3 Filiales

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

2.4.4 Entreprises associées et entités contrôlées conjointement

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

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

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

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

2.4.5 Elimination des opérations intra-groupe

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

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

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

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

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

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

Les écarts de change sur 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

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

- Immobilisations incorporelles : La juste valeur des relations commerciales et carnets de commandes acquis lors d'un regroupement d'entreprises est calculée selon la méthode dite du « multi-period excess earnings » (résultat marginal multi-périodes), qui consiste à évaluer l'actif en question après déduction d'un rendement raisonnable pour les autres actifs qui génèrent les cash-flows avec les relations clients et carnets de commande. La juste valeur des technologies acquises (logiciels) lors d'un regroupement d'entreprises est calculée selon la méthode des redevances qui consiste à évaluer l'actif en question sur la base des redevances qui pourraient être obtenues si cet actif était mis sous licence ;
- 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 : La juste valeur des swaps de taux d'intérêts repose sur les cotations des établissements bancaires. Le groupe s'assure que ces cotations sont raisonnables en actualisant les flux de trésoreries futurs estimés en tenant compte des termes et de l'échéance de chaque contrat et en utilisant les taux d'intérêt du marché qui seraient appliqués à des instruments similaires à la date de l'évaluation. Les options d'achats de minoritaires sont valorisées selon 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 créiteurs est une estimation de la juste valeur ;
- La juste valeur des emprunts et dettes financières repose sur la valeur des flux de trésorerie futurs générés par le remboursement du principal et des intérêts, actualisée aux taux d'intérêt du marché à la date de clôture. S'agissant de la composante « dette » des obligations convertibles, le taux d'intérêt du marché est déterminé par référence à des passifs similaires non assortis d'une option de conversion ;
- Pour les contrats de location financement, le taux d'intérêt du marché est déterminé par référence à des contrats de location similaires ;
- Transactions dont le paiement est fondé sur des actions : La juste valeur des options sur actions attribuées aux membres du personnel est généralement évaluée selon la formule de Black-Scholes. Le plan consenti en 2009 a été évalué selon la méthode de Hull & White. Les données nécessaires à l'évaluation comprennent le prix des actions à la date d'évaluation, le prix d'exercice de l'instrument, la volatilité attendue (basée sur la volatilité moyenne pondérée historique, ajustée des modifications attendues consécutives à des informations publiques disponibles), la durée de vie moyenne pondérée des instruments (basée sur l'expérience et le comportement général des porteurs d'option), les dividendes attendus et le taux d'intérêt sans risque (basé sur les obligations d'Etat). Les conditions de service et de performance attachées aux transactions, qui ne sont pas des conditions de marché, ne sont pas prises en compte dans l'évaluation de la juste valeur.

3.2 Goodwills

L'application au 1^{er} janvier 2010 de la norme IFRS 3 révisée conduit à distinguer les regroupements réalisés avant ou après cette date.

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

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

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

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

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

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

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

Dans le cas de compléments ou des réfections de prix sur la base des performances financières (chiffre d'affaires, marge d'exploitation), ces engagements sont comptabilisés à la juste valeur dès la date

d'acquisition. Les changements (hors effet d'actualisation) résultants de faits et circonstances existants à la date d'acquisition et intervenant dans le délai d'affectation sont enregistrés par la contrepartie du goodwill, dans les autres cas ces changements sont comptabilisés en résultat financier.

Comptabilisation et évaluation

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

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

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

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

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

- **Technology Consulting UK** regroupe Devoteam UK, Devoteam Tertio, Danet UK et AuSystems Ltd,
- **Technology Consulting Turquie** regroupe Secura et Intégra,
- **Business Consulting Scandinavie** regroupe les sociétés suivantes : Devoteam Consulting DK, Devoteam Da Vinci, Devoteam Quaint, Devoteam Telecom AS et Fornebu Consulting,
- **Technology Consulting Pologne** regroupe Wola Info, CRM et Noblestar.
- **UGT « RVR Parad »** regroupe l'activité de « RVR Systems » et « Parad »
- **UGT Exaprobe** regroupe Exaprobe ICT et Exaprobe ECS

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 à 5 ans pour les logiciels et 3 à 10 ans pour les relations commerciales. Le « backlog » est généralement amorti sur la première année de consolidation au sein du groupe, s'agissant de commandes d'une durée inférieure à 12 mois.

3.3.2 Immobilisations corporelles

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

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

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

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

Les contrats et accords signés par le groupe sont analysés afin de déterminer s'ils sont, ou contiennent des contrats de location. Les immobilisations financées au moyen de contrats de location financement, telles que définies par la norme 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. Les contrats de location financement sont les contrats de location dans lesquels le groupe assume la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété de l'actif. Le montant à l'actif est ensuite diminué des amortissements cumulés et des pertes de valeur.

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

3.4 Immeubles de placement

3.4.1 Evaluation lors de la comptabilisation

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

3.4.2 Evaluation après comptabilisation

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 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.

Il n'existe aucune restriction concernant nos immeubles de placements liée aux produits ou aux produits de leur cession.

3.5 Actifs financiers non courants

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

3.6 Instruments financiers non dérivés

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

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

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

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

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

3.6.2 Autres actifs financiers courants

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

3.6.3 Trésorerie et équivalents de trésorerie

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

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

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

3.6.4 Emprunts et dettes financières

Les dettes financières comprennent essentiellement :

- les dettes résultant de la reconnaissance à l'actif de la valeur des biens pris en location financement ainsi que des emprunts auprès des établissements de crédit. Les dettes financières issues du retraitement des biens pris en location financement sont reconnues initialement selon les principes décrits en note 3.3.2 « Immobilisations Corporelles », puis au coût amorti,
- l'émission d'Obligations à Bons de Souscription d'Actions Remboursables (OBSAR).

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

- L'Obligation s'analyse comme un instrument de dette qui se caractérise par l'existence d'une obligation contractuelle à la charge de l'émetteur, de remettre au porteur de l'instrument financier des liquidités ou d'autres actifs financiers. Cette composante est initialement évaluée à la juste valeur, puis ultérieurement elle est évaluée au coût amorti en fonction du taux d'intérêt effectif.
- Le BSAR ayant une parité fixe de conversion et étant assorti d'une clause de remboursement anticipé non exerçable car hors marché, il s'analyse comme un instrument de capitaux propres donnant au porteur l'option d'accéder au capital de la société. La composante « capitaux propres » du BSAR est inscrite en capitaux propres pour un montant égal à la différence entre le produit de l'émission et la juste valeur initiale de la composante dette actualisée. La valeur inscrite à l'origine dans les capitaux propres ne sera pas réévaluée durant toute la vie du BSAR. En cas d'exercice de ce dernier, les liquidités reçues dans le cadre de l'augmentation de capital seront comptabilisées par contrepartie des capitaux propres.

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

3.6.5 Autres passifs non courants

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

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

3.7 Instruments financiers dérivés

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

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

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

- pour les couvertures de juste valeur, tout profit ou perte résultant de la réévaluation de l'instrument de couverture est comptabilisé au compte de résultat ;

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

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

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

3.8 Capital

Actions ordinaires

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

Actions propres

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

3.9 Paiements fondés sur des actions

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

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

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

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.

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

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

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

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

3.10.2 Indemnités de fin de contrat de travail

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

3.11 Provisions

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

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

L'estimation du montant figurant en provisions correspond à la sortie de ressources qu'il est probable que le groupe devra supporter pour remplir son obligation. Si aucune évaluation fiable de ce montant ne peut être

réalisée, aucune provision n'est comptabilisée ; une information en annexe est alors fournie. Du fait des incertitudes inhérentes aux risques supportés, les provisions sont estimées sur la base des informations disponibles à la date d'évaluation. Les provisions sont actualisées lorsque l'effet de la valeur temps est significatif.

Dans le cas d'un regroupement d'entreprises, l'acquéreur doit comptabiliser, à la date d'acquisition, un passif éventuel assumé, s'il s'agit d'une obligation actuelle de l'acquise résultant d'événements passés et dont la juste valeur peut être évaluée de manière fiable. Et ce, même si ces obligations actuelles n'ont pas pu être comptabilisées en passif par l'acquise selon IAS 37 actuelle avant la prise de contrôle car la sortie de ressources n'était pas probable.

Après la comptabilisation initiale et jusqu'à extinction, l'annulation ou l'expiration, un passif éventuel est évalué en retenant le montant le plus élevé entre le montant qui serait comptabilisé selon IAS 37 et le montant initialement comptabilisé diminué, le cas échéant, du cumul de l'amortissement comptabilisé selon IAS 18.

3.12 Principes de reconnaissance du chiffre d'affaires

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

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

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

Les deux typologies ci-dessus sont communes aux deux 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 n'est constaté que dans le secteur opérationnel « Technology Consulting ».

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 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.

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

Ces 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 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.

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

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

3.16 Produits et charges financiers

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

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

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

3.17 Impôts sur le résultat

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

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

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

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

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

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

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

3.18 Secteurs opérationnels

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

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

Le reporting interne du groupe est organisé par « business units » (entités opérationnelles), éventuellement regroupées en unités génératrices de trésorerie (UGT) selon les critères décrits à la note 3.2.1. Chaque business unit ou UGT est identifiée comme un secteur opérationnel,

Aucune business unit ou UGT n'est commune aux deux secteurs opérationnels et aucune business unit ou UGT n'est plus importantes qu'un secteur opérationnel.

Les secteurs opérationnels ont été agrégés par ligne de métiers dans la mesure où ils sont similaires d'un point de vue économique et que la nature des produits et services, la nature des procédés de fabrication, la typologie de clients et la méthode de fourniture des services sont similaires. En conséquence sur la base du reporting interne, le Groupe définit ses deux lignes de métiers (« Technology Consulting » ou « Business Consulting ») comme secteurs à présenter. Les lignes de métiers du groupe sont définies à la note 6.2.

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

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

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

3.19 Résultat par action

Selon la norme « IAS 33 Résultat par action », le résultat par action est calculé en divisant le résultat 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, les bons de souscription de parts de créateurs d'entreprise, ainsi que les BSAR.

Note 4 – Périmètre

4.1 Périmètre de consolidation

Les états financiers consolidés 2011, comprennent les états financiers de Devoteam S.A et les comptes des sociétés contrôlées, directement ou indirectement, par le groupe, ainsi que les sociétés Keivox (Espagne) et Between Management Consultant BV (Pays-Bas) sur laquelle le groupe détient une influence notable.

Les principales sociétés retenues dans le périmètre de consolidation du groupe Devoteam au 31 décembre 2011 sont détaillées ci-après. Les entités sans activité ne sont pas reprises ci-dessous.

Sociétés (SIREN)	Quote-part du capital détenu en % (1)		Sociétés (SIREN)	Quote-part du capital détenu en % (1)	
	2011	2010		2011	2010
FRANCE			MAROC		
Devoteam S.A. (402 968 655)	Mère	Mère	Devoteam Maroc	100%	100%
Devoteam Consulting (412 077 000)	100%	100%	Devoteam Services	100%	100%
Devoteam Outsourcing (443 486 667)	100%	100%	POLOGNE		
Exaprobe (440 734 887)	19,9% (5)	19,9%	Devoteam Pologne	0N/A (9)	100%
Exaprobe ECS	100%	100%	Devoteam SA (ex Wola Info SA)	61,59%	61,59%
RVR Systems	0% (6)	N/A	Noblestar	61,59%	61,59%
ALGERIE			CRM	50,84%	50,84%
Devoteam Consulting Algérie	80%	80%	REPUBLIQUE TCHEQUE		
ALLEMAGNE			Devoteam s.r.o	85%	85%
Devoteam Danet Gmbh	100%	100%	ROYAUME UNI		
Fontanet Gmbh	100%	100%	Devoteam UK	100%	100%
AUTRICHE			Devoteam Tertio SMS	100%	100%
Devoteam Consulting Gmbh	100%	100%	Devoteam AuSystems Ltd	100%	100%
BENELUX			Danet UK	100%	100%
Devoteam Belgique	99,71%	99,71%	Crocodile R.C.S	62,5% (7)	0%
Devoteam Guidance Luxembourg	99,50%	99,50%	RUSSIE		
Devoteam Holding BV	100%	100%	Devoteam Teligent OOO	75%	75%
Between Holding BV	80% (4)	80%	RCS Labs OOO	37,5% (8)	0%
Between BV	80% (4)	80%	SCANDINAVIE		
Between Management Consultants BV	40% (4)	40%	Devoteam Consulting AS	100%	100%
EMIRATS ARABES UNIS			Devoteam Quaint	100%	100%
Devoteam Middle East	76%	76%	Devoteam Da Vinci Consulting	100%	100%
ESPAGNE			Devoteam Telecom AS	100%	100%
Devoteam Fringes	100%	100%	Fornebu Consulting AS	100%	100%
Keivox	36% (10)	0%	SUISSE		
IRLANDE			Devoteam Genesis	100%	100%
Voxpilot	100%	100%	TUNISIE		
ITALIE			Devoteam Tunisie SARL	100%	100%
Devoteam AuSystems Italie	100%	100%	TURQUIE		
Devoteam Italie	20% (2)	20%	Devoteam Integra	75% (3)	75%
			Devoteam Secura	75% (3)	75%

(1) Correspond à la fraction du capital détenu directement ou indirectement par Devoteam SA, incluant les anciens put options comptabilisés selon la méthode de l'acquisition anticipée

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

(3) Auquel s'ajoute 25% résultant d'un put sur les minoritaires,

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

(5) Auquel s'ajoute 80,10% résultant d'un call/put croisés exerçable immédiatement,

- (6) Le 1er avril 2011, le groupe a repris à la barre du tribunal de commerce 100% de l'entité RVR Systems. A compter du 1er juin 2011, l'entité a été fusionnée avec Devoteam SA,
- (7) La société britannique Crocodile RCS, créée en décembre 2010, est détenue respectivement par Devoteam Teligent OOO (58,34%) et Devoteam SA (18,75%). Elle est consolidée depuis le 1^{er} janvier 2011,
- (8) Devoteam Teligent OOO a acquis 50% des titres de la société russe RCS Lab (créée en octobre 2010) et détient un call exerçable immédiatement sur 1% supplémentaire. Elle est consolidée depuis le 1^{er} janvier 2011,
- (9) Devoteam Pologne a été fusionnée le 30 avril 2011 avec Devoteam SA Pologne (ex Wola Info),
- (10) L'entité espagnole Keivox mise en équivalence, a été acquise le 15 juin 2011. Le groupe détient une option d'achat « call » sur 35% des titres complémentaires au prix du marché exerçable au plus tôt au 1^{er} janvier 2013.

4.2 Mouvements de l'exercice

Le principal mouvement intervenu durant l'exercice correspond à l'acquisition en France en mars 2011, de RVR Systems, société en redressement judiciaire, spécialisée dans le domaine des solutions globales de gestion des risques, contrôle interne, audit et performance opérationnelle. RVR Systems est consolidée dans les comptes du groupe depuis le 1er avril 2011. La contrepartie transférée se compose d'un paiement de 1€ symbolique par actionnaire et d'une contrepartie éventuelle basée sur les résultats nets de 2011 et 2012, évaluée à K€ 20 en date d'acquisition. Devoteam s'est en outre engagé à injecter de la trésorerie à hauteur d'un maximum de K€ 2 331 afin de désintéresser les créanciers de la société. Cette acquisition a généré un goodwill provisoire de K€ 1 444 fiscalement non déductible.

En avril 2011, le groupe a fait l'acquisition du fonds de commerce de la société Acane Consulting au Luxembourg, société spécialisée dans le domaine de la Business Intelligence. La contrepartie transférée se compose d'un paiement en numéraire de K€ 360. Cette acquisition a généré un goodwill provisoire de K€ 326 fiscalement déductible. Elle est consolidée dans les comptes du groupe depuis le 1er avril 2011.

Actifs nets des sociétés acquises :

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

En milliers d'euros	RVR Systems	Autres (1)
Actifs Immobilisés	364	200
Clients et autres créances	2 909	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	127	-
Provisions courantes et non courantes	-	-
Fournisseurs et autres dettes	(5 176)	(143)
Ajustement de la juste valeur des actifs et passifs acquis (2)	333	-
Actifs et passifs nets	(1 444)	56
Part des actifs et passifs nets acquis	(1 444)	56
Goodwill & profit sur acquisition	1 444	404
Juste valeur de la participation précédemment acquise		-
Contrepartie transférée dans le cadre de la prise de contrôle	(20)	460
Dont contrepartie transférée éventuelle	20	-

(1) Les autres mouvements correspondent essentiellement à Acane,

(2) Il s'agit principalement de la technologie valorisée lors de l'acquisition.

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

Informations à périmètre comparable :

L'impact des entrées de périmètre de 2011 en chiffre d'affaires et résultat net en base 12 mois en 2011 est de :

En milliers d'euros	RVR Systems (*)
Chiffre d'affaires	1 080
Résultat Net	(1 353)

(*) Estimation basée sur des données de gestion

L'activité du fonds de commerce Acane et des autres fonds de commerce n'est pas isolée du reste de notre activité respectivement au Luxembourg et en France, elles ne sont donc pas présentées dans le tableau ci-dessus. L'impact sur les états financiers 2011 des entrées de périmètre (acquisitions et prises de contrôle de participations) réalisées en 2011 et en 2010 est présenté ci-après :

En milliers d'euros (1)	Opérations de 2011 (2)	Opérations de 2010 (3)
Chiffre d'affaires	269	31 809
Résultat Opérationnel Courant	37	(648)
Résultat Net	36	(1 564)
Total Actif	0	9 937
Variation du BFR	107	1 054

(1) Hors entités fusionnées pour lesquelles le suivi individuel n'est plus possible,

(2) L'impact de RVR Systems sur les états financiers du groupe couvre la période d'avril à fin mai 2011. RVR Systems est fusionnée dans Devoteam SA au 1^{er} juin 2011,

(3) Les entrées de 2010 sont essentiellement Tieto en France, Wola Info en Pologne et Fornebu en Norvège.

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

Comptabilité d'acquisition et période d'évaluation :

L'allocation des prix d'acquisition des sociétés acquises en 2011 est en cours d'analyse et sera finalisée au cours du 1^{er} semestre 2012.

Au cours de l'année, le groupe a finalisé l'affectation du prix de ses acquisitions 2010 en France pour Tieto, en Pologne pour Wola Info et Fornebu Consulting AS en Norvège. Cette finalisation n'a pas eu d'incidence significative sur les comptes du groupe.

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

5.1 Goodwills

En milliers d'euros	31 décembre 2010	Acquisitions / Dépréciations	Autres	Ecart de conversion	31 décembre 2011
Goodwill	88 861	1 848	225	(699)	90 236
Pertes de valeur	(3 763)	(692)		-	(4 455)
Goodwill net	85 098	1 156	225	(699)	85 781

Les autres mouvements de goodwills correspondent principalement :

- à la correction du bilan d'ouverture de Devoteam Pologne « ex Wola Info ». Elle fait essentiellement suite à la mise en conformité des principes et méthodes comptable du groupe concernant les durées d'amortissement des immobilisations pour K€ 225 après impôts.

- à l'avenant signé le 22 juillet 2011 relatif à l'acquisition de Rem Solutions en Espagne qui augmente la clause d'earn out de K€ 50. S'agissant d'une acquisition antérieure au 1^{er} janvier 2010, cette augmentation vient impacter le goodwill.

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

Les autres mouvements de goodwills correspondaient principalement à la modification du « put » sur les minoritaires de l'UGT Technology Consulting Turquie (conclu avant 2010) dont les hypothèses de déclenchement au 31/03/2012 ne seront pas atteintes.

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

Les goodwills au 31 décembre 2011 et 2010 se répartissent comme suit :

En milliers d'euros	31 décembre 2011			31 décembre 2010		
	Goodwill brut	Perte de valeur cumulée	Goodwill net	Goodwill brut	Perte de valeur cumulée	Goodwill net
Business Consulting Scandinavie (*)	19 196	(1 018)	18 178	19 173	(1 018)	18 155
Devoteam Danet	13 634	-	13 634	13 634	-	13 634
Devoteam Netherland	9 222	(46)	9 176	9 231	(46)	9 185
Devoteam Consulting France	8 405	-	8 405	8 405	-	8 405
Technology Consulting UK	8 521	(946)	7 575	8 493	(946)	7 546
Devoteam Genesis	3 992	-	3 992	3 992	-	3 992
Devoteam SA	4 003	-	4 003	3 925	-	3 925
Devoteam Guidance	3 326	-	3 326	3 000	-	3 000
Devoteam Maroc	3 391	(503)	2 888	3 391	(503)	2 888
Technology Consulting Pologne*	2 452	-	2 452	2 570	-	2 570
Devoteam Belgique	2 201	-	2 201	2 201	-	2 201
Technology Consulting Turquie	2 344	(272)	2 072	2 820	(272)	2 548
Autres goodwills nets inférieurs à 2 200 K€	9 547	(1 670)	7 878	8 025	(978)	7 047
Total	90 236	(4 455)	85 781	88 861	(3 763)	85 098

(*) Détails des entités en Note 3.2.1

Les goodwills bruts ont augmenté de K€ 1 374 en 2011, cette variation provient de :

- l'acquisition de RVR Systems pour K€ 1 444. Cette UGT sera rattachée à une activité déjà existante au sein du groupe en France dans la gestion des risques « Parad » afin de former l'UGT « RVR Parad ». En effet, l'activité de RVR Systems a été rapprochée tant au plan opérationnel qu'en terme de management de l'offre « Parad » pour former une offre globale de gestion des risques et de continuité d'activité,

- l'acquisition du fonds de commerce Acane pour K€ 326. Celle-ci est rattachée à l'UGT Devoteam Guidance au Luxembourg,
- les autres mouvements de la période pour K€ 225 tels que décrits précédemment,
- d'un effet change de K€ (699), principalement constaté sur les « UGT » Technology Consulting Turquie pour K€ (475) et Technology Consulting Pologne pour K€ (272),
- La réalisation des « impairment tests » à la clôture a conduit le groupe à constater une perte de valeur sur l'UGT Devoteam AuSystems Italie, comprise dans le secteur opérationnel « Technologie Consulting », pour K€ 692. Cette perte de valeur se justifie par des perspectives de croissance et rentabilité moins élevées que prévues.

Clause de complément et de réfaction de prix :

L'engagement comptabilisé concernant les clauses « earn-out » est de K€ 1 171 contre K€ 1 756 en 2010. Il concerne les sociétés Fornebu Consulting pour K€ 926, Devoteam Hollande à hauteur de K€ 129, et Devoteam Espagne (Ex Rem Solutions) pour K€ 96.

Au 31 décembre 2011, tous les compléments de prix sont comptabilisés.

Evaluation de la valeur recouvrable des UGT :

La méthode utilisée pour l'appréciation de la valeur recouvrable des UGT est détaillée en note 3.2.1. Les hypothèses clés utilisées en 2011 et 2010 pour déterminer la valeur recouvrable sont détaillées ci-dessous par zone géographique où exerce le groupe :

Hypothèses clés 2011	Taux d'actualisation	Taux de croissance long terme	Taux de rentabilité normatif (*)	
			Business Consulting	Technology Consulting
France	10%	2,5%	9,0%	4%*** et 8%
Autres pays Européens	10% à 11%	2,5%	9,0%	2%**** et 8%
Moyen Orient	10,50%	3%	9,0%	8,0%
Afrique du nord	10% à 10,50%	3%	9,0%	8,0%
Asie (**)	10,50%	3%	9,0%	8,0%

(*) EBIT long terme

(**) Russie et Turquie

(***) 4% pour l'UGT Exaprobe dont l'activité principale est la vente et l'intégration d'équipement réseau télécom,

(****) 2% pour l'UGT Between Holding spécialisée dans le « sourcing » de professionnel IT.

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

(*) EBIT long terme

(**) Russie et Turquie

Les hypothèses clés ont été déterminées de la manière suivante :

- Taux d'actualisation : comme à la clôture de l'exercice précédent, le taux d'actualisation retenu ne provient pas de la moyenne observée auprès de brokers indépendants mais d'une moyenne observée sur les cinq dernières années pour la prime de risque et le bêta. Le taux sans risque correspond à la moyenne de décembre 2011 de l'OAT 10 ans,
- La rentabilité normative des UGT pour le calcul de la valeur terminale a été déterminée en fonction des données historiques dont dispose le groupe,
- le taux de croissance long terme pour le calcul de la valeur terminale provient de la moyenne constatée par les analystes financiers sur le secteur d'activité.

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

- une augmentation de 0,5 point du taux d'actualisation aurait impacté négativement les résultats du groupe de K€ 444,
- une baisse de 0,5 point du taux de croissance à l'infini aurait impacté négativement les résultats du groupe de K€ 146,
- une baisse de 0,5 point du taux de rentabilité normatif aurait impacté négativement les résultats du groupe de K€ 1 361.

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

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

- une baisse de 0,5 point de croissance du chiffre d'affaires aurait impacté négativement les résultats du groupe de K€ 57,
- une baisse de 2 points de croissance du chiffre d'affaires aurait impacté négativement les résultats du groupe de K€ 222,
- une baisse de 0,5 point de la marge aurait impacté négativement les résultats du groupe de K€ 400,
- une baisse de 1 point de la marge aurait impacté négativement les résultats du groupe de K€ 1 127.

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

En milliers d'euros	Valeur comptable	Valeur recouvrable	Valeur des hypothèses clés utilisées		Valeur des hypothèses clés déclenchant une dépréciation	
			Taux d'actualisation	Taux de rentabilité normative	Taux d'actualisation	Taux de rentabilité normative
UGT						
Danet Allemagne	18 127	20 159	10%	7%	10,8%	6,3%
UGT Exaprobe	4 744	5 070	10%	4%	10,5%	3,8%
Devoteam AuSystems Italie	6 930	6 930	10%	6,5%	10%	6,5%
Devoteam Luxembourg	4 081	4 876	10%	8%	11,4%	6,6%
UGT Turquie	2 780	3 094	10,5%	8%	11,4%	7%
Technology Consulting Pologne	5 136	6 211	11%	6%	12,7%	5,3%

La valeur recouvrable de ces six UGT étant proche de leur valeur comptable, elles sont particulièrement sensibles aux hypothèses clés et notamment au taux de rentabilité. Ainsi une baisse instantanée de 1 point de la marge d'exploitation sur ces UGT sur la période de projection ainsi que sur la valeur terminale aurait entraîné une dépréciation globale de K€ 5 736.

5.2 Immobilisations incorporelles

Les principaux mouvements enregistrés sur l'exercice 2011 se résument comme suit :

<i>En milliers d'euros</i>	Logiciels et marques ...	Autres immobilisations incorp.	TOTAL
Valeur brute			
Au 1er janvier 2011	6 290	6 362	12 651
Variation de périmètre (1)	600	2 474	3 075
Acquisitions de l'exercice (2)	521	1 888	2 409
Cessions de l'exercice	(256)	(10)	(266)
Reclassement et mises au rebut	326	(378)	(52)
Ecart de conversion	(44)	(44)	(88)
Au 31 décembre 2011	7 436	10 292	17 729
Amort. et pertes de valeur cumulés			
Au 1er janvier 2011	(4 124)	(3 055)	(7 179)
Variation de périmètre	(464)	(2 479)	(2 943)
Dotations nettes	(1 205)	(1 469)	(2 674)
Diminution	256	5	261
Reclassement et mises au rebut	-	2	2
Ecart de conversion	38	17	55
Au 31 décembre 2011	(5 498)	(6 979)	(12 477)
Valeur Nette au 31 décembre 2011	1 938	3 313	5 251

(1) Ces variations de périmètre correspondent principalement à l'entrée de RVR,

(2) Les acquisitions de l'exercice correspondent principalement à l'achat de licence de « Pro-logiciels » en location financement.

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

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

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

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

5.3 Immobilisations Corporelles

Les principaux mouvements enregistrés sur l'exercice 2011 se résument comme suit :

<i>En milliers d'euros</i>	Terrains et Constructions	Installations, aménagements et agencements ...	Matériel et mobilier de bureau et informatique	Autres immobilisations corporelles	Total
Valeur brute					
Au 1er janvier 2011	3 867	9 952	16 131	3 092	33 042
Variation de périmètre	-	11	36	5	52
Acquisitions de l'exercice (1)	75	466	1 999	329	2 869
Cessions de l'exercice	(6)	-	-	-	(6)
Reclassement et mises au rebut	-	(334)	(131)	(312)	(776)
Ecart de conversion	(17)	(79)	16	(130)	(209)
Au 31 décembre 2011	3 919	10 016	18 052	2 985	34 972
Amort. et pertes de valeur Cumulé					
Au 1er janvier 2011	(867)	(4 113)	(10 972)	(1 598)	(17 549)
Variation de périmètre	-	(135)	(33)	(105)	(273)
Dotations nettes	(323)	(1 130)	(2 425)	(363)	(4 242)
Diminution	2	-	-	-	2
Reclassement et mises au rebut	(3)	263	152	204	616
Ecart de conversion	6	68	2	65	140
Au 31 décembre 2011	(1 185)	(5 047)	(13 276)	(1 797)	(21 305)
Valeur Nette au 31 décembre 2011	2 734	4 969	4 776	1 188	13 668

(1) Les acquisitions de l'exercice s'expliquent principalement par le renouvellement du parc informatique et par les investissements liés aux déménagements de plusieurs entités du groupe.

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

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

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

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

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

5.4 Actifs financiers non courants

En milliers d'euros	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Prêts, cautionnements et autres créances	2 561	2 535
Autres actifs financiers non courants	248	196
Total	2 809	2 732

Les actifs financiers non courants restent stables par rapport à 2010. Ils comprennent principalement des dépôts de garantie pour une valeur nette de K€ 2 329 (contre K€ 2 303 à fin 2010).

5.5 Participations mises en équivalence

La participation mise en équivalence Between Management Consultants représente K€ 88 contre K€ 103 en 2010.

Informations financières concernant les participations mises en équivalence :

<i>En milliers d'euros</i>	Between MC		Keivox	
Valeurs comptabilisées	2011	2010	2011	2010
Actifs Immobilisés	-	-	11	-
Clients et autres créances	1 367	2 244	6	-
Trésorerie et équivalents	2 272	1 227	46	-
Fournisseurs et autres dettes	3 462	3 266	204	-
Chiffre d'affaires	866	816	-	-
Résultat Net	329	337	(260)	-

5.6 Autres actifs et passifs non courants

Actifs (K€)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Immeubles de placement	715	944
Autres	263	285
Total	978	1 229

Les autres actifs non courants correspondent principalement à la partie long terme d'une créance d'impôt existante chez Devoteam Danet pour K€ 241.

Passif (K€)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Autres passifs non courants	1 445	5 212
Produits constatés d'avance, part non courante	48	20
Total	1 492	5 232

Les autres dettes non courantes se décomposent comme suit :

- dettes d'earn-out non courantes pour K€ 338 dont Fornebu Consulting pour K€ 324,
- part non courante de la dette transférée au groupe dans le cadre de l'accord de transfert d'actifs réalisé en Belgique en 2007. Cette dette d'un montant actualisé de K€ 1 072 (contre K€ 2 019 en 2010) est relative au risque de reversement de subventions perçues antérieurement pour lesquelles les conditions d'attribution définitives ne sont pas remplies à la clôture.

Les diminutions de l'exercice s'expliquent principalement par le reclassement en « autres dettes courantes » des éléments ci-dessous :

- put sur les minoritaires de Wola Info valorisé à K€ 1 552,
- dette en Belgique telle que décrite ci-dessus pour K€ 947,
- dette d'earn-out sur Fornebu Consulting pour K€ 603,
- put sur les minoritaires des sociétés Integra et Secura pour un total de K€ 237.

5.7 Autres actifs et passifs courants

Actifs (K€)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Créances clients	160 149	156 091
Créances fiscales et sociales	3 449	4 442
Créances d'impôt exigible	3 923	780
Autres créances courantes	1 097	1 069
Charges constatées d'avance	9 880	8 773
Total	178 497	171 156

Créances clients :

L'augmentation du poste client est principalement liée à l'augmentation du chiffre d'affaires en 2011. L'analyse des créances clients par échéances ainsi que la variation des provisions pour créances douteuses sont décrites à la note 8.3.1.

Le délai de règlement clients fin de période du groupe reste bien maîtrisé et ressort à 75 jours contre 76 jours en 2010.

Créances d'impôt exigible :

L'augmentation des créances d'impôts s'explique principalement par un excédent d'acomptes 2011 versés sur le périmètre fiscal Français pour K€ 1 798 ainsi que par la constatation d'une créance de crédit d'impôt recherche en France pour K€ 1 059.

Passifs (hors provisions courantes, Emprunts et dettes financières court terme) (K€)	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Dettes Fournisseurs	44 983	43 616
Dettes fiscales et sociales	81 302	80 108
Dettes d'impôt exigible	1 423	2 024
Dettes sur acquisition d'immobilisations, part à moins d'un an	17	34
Autres dettes courantes	10 011	10 866
Produits constatés d'avance	19 005	21 643
Total	156 741	158 291

Les passifs courants ne présentent pas de variation significative sur la période.

Les autres dettes courantes incluent :

- les dettes courantes d'earn-out et put sur minoritaires d'un montant total de K€ 2 642 (contre K€ 982 en 2010), relatives aux acquisitions. Cette variation s'explique, entre autre, par le reclassement en « autres passifs courants » de l'option de vente « Put » des minoritaires de Devoteam Pologne « ex Wola Info » exerçable à tout moment valorisée à K€ 1 552 à la fin de l'exercice 2011,
- la part courante de la dette transférée au groupe dans le cadre de l'accord de transfert d'actifs réalisé en Belgique pour K€ 1 651 (contre K€ 4 699 en 2010). Cette dette est relative au risque de reversement de subventions perçues antérieurement pour lesquelles les conditions d'attribution définitive ne sont pas remplies à la clôture,
- la valorisation d'un instrument financier dérivé de couverture de flux de trésorerie (swap) pour K€ 460 (contre K€ 1 356 en 2010),
- les clients créditeurs et avoirs à établir pour K€ 3 502 (contre K€ 3 427 à fin 2010).

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

5.8 Autres actifs financiers courants, trésorerie et équivalents de trésorerie

Autres actifs financiers courants :

Ce poste est composé principalement par :

- un contrat de capitalisation en euros signé en 2006 auprès d'un assureur de premier rang et qui remplit les caractéristiques permettant au groupe de prendre l'option du traitement de la juste valeur par le compte de résultat (IAS 39.9 §B). La valeur au bilan au 31 décembre 2011 s'élève à K€ 12 675 (contre K€ 40 875 en 2010). La plus value de l'exercice est inscrite en résultat financier pour K€ 800,
- ainsi que des prêts et cautionnements court terme pour K€ 678 (contre K€ 699 à fin 2010).

Trésorerie et équivalents de trésorerie :

Ils comprennent au 31 décembre 2011, des comptes courants à vue et des dépôts à terme d'une durée initiale inférieure à 3 mois pour K€ 37 432.

La trésorerie détenue dans des pays soumis à un mécanisme de contrôles de change s'élève à K€ 3 740.

Trésorerie nette :

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

En milliers d'euros	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Placements financiers	12 675	40 875
Trésorerie et équivalents de trésorerie	37 432	34 232
Concours bancaires courants	(9 437)	(5 191)
Trésorerie nette	40 671	69 916

5.9 Impôts différés actifs et passifs

1) Impôts différés reconnus

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

En milliers d'euros	Impôts différés actifs		Impôts différés passifs	
	2011	2010	2011	2010
Indemnités de départ à la retraite	470	375	(0)	-
Provisions diverses	1 241	1 746	786	-
Autres différences temporelles	943	1 068	242	215
Reports déficitaires activés	3 061	1 973	-	-
Relations commerciales acquises	-	-	271	385
OBSAR	-	-	44	176
Actions propres – Provision	-	-	2 260	862
Dérivé de couverture de taux	174	414	-	-
Locations financement	141	49	-	0
Annulation de fonds de commerce	547	547	1 318	1 220
Autres	2 363	213	536	535
Total	8 938	6 385	5 456	3 394

La société a opté, à compter du 1er janvier 2004 pour le régime de l'intégration fiscale en France. A ce titre, les sociétés présentes au sein de cette intégration au 31 décembre 2011 sont Devoteam SA (mère de l'intégration fiscale), Devoteam Consulting, Devoteam Outsourcing ainsi qu'Exaprobe ECS.

Les principales variations des impôts différés actifs correspondent :

- à la diminution des impôts différés sur provisions diverses s'expliquant principalement en France par la variation des différences temporelles liées aux provisions pour restructuration de la période,
- à l'augmentation des impôts différés actifs sur report déficitaires suite à l'activation des déficits reportables en France pour K€ 1 310, conséquence de la fusion de RVR Systems dans Devoteam SA,
- l'augmentation des « autres impôts différés actifs » correspond principalement à l'annulation d'une cession interne d'actif.

Le groupe a reconnu un impôt différé actif sur ses déficits fiscaux reportables à hauteur de K€ 3 061 essentiellement en France pour K€ 1 310, en Allemagne pour K€ 761 et au Royaume-Uni pour K€ 730. Le groupe s'est basé sur les projections de résultat à 3 ans identiques à celles établies pour le calcul de la valeur recouvrable des UGT, pour évaluer la recouvrabilité de ces actifs d'impôts. L'actif d'impôt différé représente entre 1 et 2 années de résultat taxable et respectivement 100%, 37% et 83% des déficits fiscaux disponibles dans les juridictions concernées.

Les principales variations des impôts différés passifs correspondent :

- à l'impact des impôts différés sur les provisions diverses correspondant essentiellement à la provision pour restructuration en Belgique,
- à l'augmentation des impôts différés sur actions propres.

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

En milliers d'euros	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Résultat	561	737
Ecart de conversion	(41)	6
Autres éléments du résultat global	(242)	(257)
Issus de regroupements d'entreprises	-	297
Autres éléments*	217	-
Total	494	783

* Les autres éléments correspondent essentiellement à l'impôt différé sur l'annulation des BSAR au cours du 1^{er} semestre 2011 (voir la note 1.3).

Echéancier des impôts différés avant compensation :

En milliers d'euros	31 décembre 2011			31 décembre 2010		
	Total	Moins d'un an	Plus d'un an	Total	Moins d'un an	Plus d'un an
Impôts différés actif	8 938	4 293	4 646	6 385	3 460	2 925
Impôts différés passif	5 455	1 712	3 743	3 393	961	2 432
Impôts différés nets	3 484	2 581	903	2 992	2 499	493

2) Impôts différés non reconnus :

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

En milliers d'euros	2011	2010
Reports déficitaires non reconnus	22 776	23 377

Ces reports déficitaires concernent principalement au 31 décembre 2011, les sociétés Devoteam SA Pologne « ex Wola Info » pour K€ 8 134, Voxpilot pour K€ 7 033, Devoteam Danet pour K€ 4 326, Devoteam Secura Turquie pour K€ 1 241, Exaprobe ECS pour K€ 870 et les sociétés du groupe fiscal anglais pour K€ 420.

Ces reports déficitaires n'ont pas de date d'expiration à l'exception du report déficitaire de Devoteam SA Pologne « ex Wola Info » pour K€ 8 134 dont la majeure partie arrive à échéance en 2015.

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

<i>En milliers d'euros</i>	2011	2010
Charge d'impôt sur variation de la juste valeur des couvertures de flux de trésorerie	(194)	(291)
Charge d'impôt sur gains et pertes actuariels sur régime de retraite à prestations définies	(48)	34
Total	(242)	(257)

5.10 Capitaux propres

5.10.1 Capital social

Au 31 décembre 2011, le capital social de Devoteam SA s'élève à € 1.595.941,67 réparti en 10.535.873 actions ordinaires. La variation du nombre d'actions s'analyse comme suit :

<i>En nombre d'actions</i>	2011	2010
Actions émises au 1er janvier	10 524 660	10 475 786
Exercice de SO et BCE	11 213	48 874
Exercice de bons de souscriptions	0	0
Actions émises au 31 décembre	10 535 873	10 524 660
Valeur nominale	0,15 €	0,15 €

5.10.2 Actions d'autocontrôle

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

<i>En nombre d'actions</i>	2011	2010
Actions détenues au 1er janvier	499 771	174 198
Achat/ventes d'actions	379 517	325 573
Levées d'options d'achats	(300)	-
Actions détenues au 31 décembre	878 988	499 771
dont couverture d'options d'achat	99 700	100 000
Autres affectations	779 288	399 771
Prix d'acquisition en K€	13 690	8 399
Valorisation au cours de clôture en K€	8 913	9 796

5.10.3 Résultat par action (RPA)

	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Résultat consolidé (K€)	14 793	14 336
Nombre moyen pondéré d'actions	9 883 832	10 168 674
RPA (€)	1,50	1,41
Résultat dilué par action	1,48	1,39

Pour le principe de ce calcul voir la note 3.19.

Le numérateur utilisé s'élève à K€ 14 793 pour le résultat par action et pour le résultat dilué par action, il correspond au résultat attribuable aux actionnaires de la société-mère de l'exercice 2011.

Le nombre moyen pondéré utilisé au dénominateur est de 9 883 832 actions pour le résultat par action et de 9 986 020 pour le résultat dilué par action. La différence de 102 188 provient de l'impact potentiel de l'exercice d'options de souscriptions pour 47 248 et de BCE pour 54 940 (cf. note 6.3).

Au 31 décembre 2011, 152 208 bons de souscriptions d'actions remboursables (voir note 1.3) et 90 961 options de souscriptions d'actions n'ont pas d'effet dilutif puisqu'ils ne sont pas « dans la monnaie ».

5.11 Participations ne donnant pas le contrôle (Intérêts minoritaires)

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

La variation des intérêts minoritaires sur l'exercice provient essentiellement d'une distribution de dividendes aux minoritaires de Teligent pour K€ 495 et de Devoteam Italie pour K€ 240.

5.12 Emprunts et dettes financières

En Milliers d'euros	31 décembre 2011	Part à moins d'1an	Dont de 1 à 5 ans	Dont part à + 5 ans
OBSAR	18 488	18 488	-	-
Emprunts auprès des établissements de crédit	479	209	271	-
Dettes de location financement	7 317	1 446	3 650	2 220
Concours bancaires courants	9 437	9 437	-	-
Total emprunts et dettes financières	35 721	29 580	3 921	2 220

En 2011, le deuxième remboursement sur les trois tranches prévues de l'OBSAR pour K€ 18 567 a été effectué. La dernière échéance aura lieu en novembre 2012.

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

1) Emprunt Obligataire :

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

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

Ratio Dette Nette Consolidée / Fonds Propres Consolidés	Date
Ratio < 1	Jusqu'au 3/11/2012

Ratio Dette Nette Consolidée / EBITDA consolidé	Date
Ratio < 3	Jusqu'au 3/11/2012

La Dette Nette Consolidée correspond à la somme :

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

Moins

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

Les Fonds Propres Consolidés correspondent à la somme :

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

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

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

Les caractéristiques de cet emprunt obligataire sont les suivantes :

	Emprunt Obligataire 03/11/2006
Nombre d'obligations émises	944 105
Valeur nominale en euro / Prix d'émission (en €)	59
Prix d'émission (en €)	59
Montant total de l'émission en valeur nominale, en novembre 2006 (en €)	55 702 195
Taux d'intérêt facial (paiement trimestriel à terme échu)	Euribor 3 mois + 0,07%
Nombre d'obligations remboursées au cours de l'exercice	314 702
Nombre d'obligations restant à rembourser au 31 décembre 2011	314 701
Date prévue de remboursement de la dernière tranche résiduelle	le 03 novembre 2012

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

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

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

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

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

Les caractéristiques des BSAR sont les suivantes :

	Bons de Souscriptions d'actions remboursables 03/11/2006
Nombre de bons attachés à l'émission de l'emprunt obligataire	944 105
Prix d'exercice (en €)	36
Date de péremption des bons	03/11/2012
Nombre de bons exercés au cours de l'exercice	-
Nombre de bons achetés et annulés au cours de l'exercice	791 737
Nombre de bons en circulation au 31 décembre 2011	152 208
Augmentation de capital potentielle en nombre d'actions	152 208
Augmentation de capital potentielle en valeur nominale (en €)	22 831

Par communiqué en date du 30 mai, Devoteam a annoncé avoir racheté, auprès des principaux porteurs, une partie de ses BSAR (bons de souscriptions d'actions remboursables) émis en novembre 2006 et s'est engagé à désintéresser le marché en France en se portant contrepartie à l'achat des BSAR restants sur Euronext Paris pendant 5 jours de bourse au prix de 0,65 euro par BSAR. A l'issue de cette opération, Devoteam a racheté un total de 791 737 BSAR et procédé à leur annulation concomitante. Le nombre de BSAR en circulation, s'élève désormais à 152 208. Le communiqué détaillé de cette opération est disponible sur le site internet de Devoteam.

2) Contrats de location financement :

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

En milliers d'euros	31 décembre 2011			31 décembre 2010		
	Paiements Minimums	Intérêts	Principal	Paiements Minimums	Intérêts	Principal
Part à moins d'un an	1 719	273	1 446	1 708	305	1 403
Part de 1 à 5 ans	4 247	596	3 650	4 511	728	3 784
Part à plus de 5 ans	2 411	190	2 220	3 013	290	2 723

Les caractéristiques des contrats de locations financement sont les suivantes :

En milliers d'euros	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Valeur nette des biens en location financement	6 993	7 971
Valeur totale des paiements minimaux futurs	8 377	9 232
Valeur actualisée des paiements minimaux futurs	7 344	8 134

5.13 Provisions

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

En milliers d'euros	Au 31/12/2010	Variation de périmètre	Dotation	Reprise		Autres variations*	Au 31/12/2011
				Utilisée	Non utilisée		
Provisions - non courantes	4 525	-	65	(402)	(158)	(521)	3 510
Provisions – courantes	6 202	-	1 347	(3 000)	(995)	491	4 044
Provisions pour pensions et retraites – non courant	2 477	4	519	(22)	-	(223)	2 756
Total	13 204	4	1 931	(3 424)	(1 153)	(253)	10 310

(*) 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 s'élèvent à K€ 7 554 (contre K€7 10 727 en 2010) et se décomposent comme suit :

- des provisions pour restructuration pour K€ 3 344 (dont K€ 2 329 liées à des locaux inutilisés et K€ 928 liées essentiellement à des coûts de réduction des effectifs). Ces provisions concernent principalement Devoteam Danet en Allemagne pour K€ 2 282, les entités Françaises pour K€ 342 et Devoteam Belgique pour K€ 230.
- des provisions pour litiges salariaux pour K€ 1 952 essentiellement constituées en France (K€ 1 330) et en Belgique (K€ 551),
- des provisions pour risques et charges diverses pour K€ 2 258 essentiellement constituées en France (K€ 593), en Allemagne (K€ 687) et en Belgique (K€ 278). Elles couvrent des risques divers tels que les provisions pour garanties données aux clients et des litiges commerciaux.

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

Engagements de retraites :

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

Hypothèses de valorisation retenues

Hypothèses clés	2011	2010
Taux d'actualisation	3,8% à 5,25%	4,5% à 5,25%
Taux d'inflation	1,75% à 3%	1,75% à 3%
Taux de revalorisation moyen des salaires	0% à 3%	0 à 2,5%
Rendement attendu des actifs de régime	4,00%	4,00%

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

En 2011, les indices de référence utilisés pour la détermination des taux d'actualisation sont identiques à ceux utilisés les années précédentes.

1) Variation de la valeur actualisée de l'obligation

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2011			Au 31 décembre 2010		
	France	Etranger	Total	France	Etranger	Total
Valeur actuelle des prestations pour services rendus						
A l'ouverture de l'exercice	2 477	1 810	4 286	1 838	1 756	3 594
Coûts des services rendus	318	63	381	268	73	341
Coût financier	120	67	187	92	161	252
Prestations servies sur l'exercice	(22)	(39)	(61)	(56)	(179)	(236)
Contributions des participants	-	-	-	-	-	-
Gains et pertes actuariels reconnus en autres éléments du résultat global	(140)	-	(140)	98	-	98
Variations de périmètre*	4	-	4	237	-	237
Autres variations	-	(0)	(0)	-	-	0
A la clôture de l'exercice	2 756	1 901	4 657	2 477	1 810	4 286
Juste valeur des actifs de régime	-	(2 182)	(2 182)	-	(2 026)	(2 026)
Limitation actifs de régime (IAS 19.58b)	-	116	116	-	85	85
Passif comptabilisé au titre des prestations définies	2 756	(165)	2 591	2 477	(132)	2 345

*La ligne « variations de périmètre » correspond à l'intégration des effectifs Tieto au sein des entités françaises en 2010.

L'engagement retraite du groupe (hors actif de régime) s'élève à K€ 4 657 (contre K€ 4 286 en 2010). Il concerne principalement les entités françaises pour K€ 2 756 et allemandes pour K€ 1 236.

Le total des écarts actuariels cumulés constatés en capitaux propres au 31 décembre 2011 s'élève à K€ 2 656 contre K€ 2 516 au 31 décembre 2010.

2) Variation de la juste valeur des actifs de régime

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2011			Au 31 décembre 2010		
	France	Etranger	Total	France	Etranger	Total
A l'ouverture de l'exercice	-	2 026	2 026	-	2 020	2 020
Rendement attendu des actifs de régime	-	72	72	-	69	69
Contributions versées	-	123	123	-	116	116
Prestations servies sur l'exercice	-	(39)	(39)	-	(179)	(179)
Ecart actuariel sur les actifs de régime	-	-	-	-	-	-
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-
Autres variations	-	-	-	-	-	-
A la clôture de l'exercice	-	2 182	2 182	-	2 026	2 026

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

Sensibilité aux hypothèses : la variation de +/- 1 point du taux annuel d'actualisation entraînerait une variation des principaux engagements entre -16% et +18 %.

Charges comptabilisées :

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2011			Au 31 décembre 2010		
	France	Etranger	Total	France	Etranger	Total
Coût des services rendus pendant l'exercice	(318)	(63)	(381)	(268)	(73)	(341)
Coût financier	(120)	(67)	(187)	(92)	(161)	(252)
Rendement attendu des actifs de régime	-	72	72	-	69	69
Prestations servies sur l'exercice	(22)	(0)	(22)	(56)	-	(56)
Total	(459)	(58)	(517)	(416)	(165)	(580)

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

Les estimations de contributions sur l'exercice 2012 sont les suivantes :

En milliers d'euros	Estimations 2012		
	France	Etranger	Total
Coût des services rendus pendant l'exercice	(365)	(66)	(431)
Coût financier	(118)	(94)	(212)
Rendement attendu des actifs de régime	-	78	78
Prestations servies sur l'exercice	(20)	(39)	(59)
Total	(502)	(121)	(623)

3) Données historiques

En milliers d'euros	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Valeur actualisée de l'obligation	4 657	4 286	3 593	7 332	2 522	1 465	2 152
Juste valeur des actifs du régime	2 182	2 026	2 020	3 623	-	-	-
Déficit du régime	2 475	2 260	1 573	3 709	2 522	1 465	2 152
Ajustements liés à l'expérience relatifs aux passifs du régime	140	(97)	398	467	589	1 222	21
Ajustements liés à l'expérience relatifs aux actifs du régime	-	-	-	(84)	-	-	-

Note 6 - Informations relatives au compte de résultat

6.1 Information comparative

L'impact sur les états financiers des acquisitions réalisées en 2011 et en 2010 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 2011.

6.2 Secteurs opérationnels

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

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

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

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

Suite à un changement dans la structure du reporting interne présentée au principal décideur opérationnel au cours de la période, la « business unit » Devoteam Hollande est désormais totalement affectée au secteur opérationnel « Technology Consulting ». Elle était précédemment répartie entre les deux secteurs opérationnels du groupe. L'information comparative au titre de la période précédente a donc été retraitée et présentée dans une colonne « 31 décembre 2010 retraité ».

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

En milliers d'euros	Technology Consulting			Business Consulting			Total consolidé			
	31 décembre 2011	31 décembre 2010 retraité	31 décembre 2010 présenté	31 décembre 2011	31 décembre 2010 retraité	31 décembre 2010 présenté	31 décembre 2011	31 décembre 2010 retraité	31 décembre 2010 présenté	
Group contribution*	436 926	417 893	410 063	91 190	77 072	84 902	528 116	494 965	494 965	
Amortissement des immobilisations corporelles/incorporelles	5 652	4 480	4 426	663	567	621	6 316	5 047	5 047	
Marge d'exploitation*	22 656	25 837	24 723	6 206	3 724	4 838	28 861	29 561	29 561	
Résultat opérationnel	18 198	22 506	21 392	5 970	3 724	4 838	24 168	26 231	26 231	
							Résultat financier	(2 123)	(1 707)	(1 707)
							Résultat sociétés mises en équivalence	71	(642)	(642)
							Charge d'impôt	(7 298)	(8 272)	(8 272)
							Résultat net	14 818	15 610	15 610

* Cf. définition en note 3.18

En milliers d'euros	Technology Consulting			Business Consulting			Total consolidé			
	31 décembre 2011	31 décembre 2010 retraité	31 décembre 2010 présenté	31 décembre 2011	31 décembre 2010 retraité	31 décembre 2010 présenté	31 décembre 2011	31 décembre 2010 retraité	31 décembre 2010 présenté	
Actifs sectoriels*	268 016	262 235	255 647	61 747	57 364	63 952	329 763	319 599	319 599	
							Autres actifs non affectés**	12 675	40 875	40 875
							Total des actifs consolidés	342 439	360 475	360 475

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

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

Informations par zones géographiques

En milliers d'euros	France		Etranger		Total consolidé	
	31 décembre 2011	31 décembre 2010	31 décembre 2011	31 décembre 2010	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Chiffre d'affaires clients externes	241 848	226 990	286 268	267 975	528 116	494 965
Actifs non courants	32 642	28 804	80 514	84 708	113 156	113 512

Clients importants

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

6.3 Charges de personnel et rémunération fondée sur des actions

Des options de souscription d'actions ainsi que des bons de souscription de parts de créateurs d'entreprise (BCE) ont été attribués aux salariés du groupe. Au 31 décembre 2011, respectivement 273 441 options de souscription, 99 700 options d'achat et 243 840 BCE sont en circulation.

Au 31 décembre 2011, des options de souscription, d'achat ou BCE correspondant à 494 020 actions Devoteam sont "dans la monnaie" à des prix d'exercice compris entre 5,00 Euros et 12,00 Euros.

L'impact des plans de stock options classé entre la marge d'exploitation et le résultat opérationnel courant au 31 décembre 2011 s'élève à K€ (223), contre K€ (185) concernant l'exercice 2010.

En fonction des paramètres de calcul utilisés dans la détermination de la juste valeur, le montant global restant à amortir entre 2012 et 2015, au titre des attributions entrant dans le champ d'application de la norme IFRS 2 s'élève à K€ (152).

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

	2011		2010	
	Nombres d'options	Prix moyen d'exercice	Nombres d'options	Prix moyen d'exercice
Nombres d'actions pouvant être souscrites en début de l'exercice	686 876	13,7	746 328	10,9
Nombres d'options annulées durant l'exercice	58 382	15,3	60 578	10,4
Nombres d'options exercées durant l'exercice	11 513	10,0	48 874	5,9
Nombres d'options émises durant l'exercice	0	0,0	50 000	20,0
Nombres d'actions pouvant être souscrites en fin de l'exercice	616 981	13,7	686 876	13,7

Le prix moyen pondéré des actions à la date d'exercice des options exercées durant l'exercice s'est élevé à 18,90 euros.

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

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

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

Plan émis en 2009

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

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

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

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

Caractéristiques du plan d'options émis en 2010

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

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

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

Modèle de valorisation :

En fonction des paramètres de calcul utilisés dans la détermination de la juste valeur selon la méthode de « *Black & Scholes* », le montant global restant à amortir entre 2012 et 2015 au titre des attributions rentrant dans le champ d'application de la norme *IFRS 2* s'élève à K€ (23).

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

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

Modalités relatives à la condition de performance :

- Performance dite de marché :

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

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

En fonction de la méthode et des paramètres de calcul utilisés (détaillés ci-dessus), et sur la base d'une hypothèse de taux de rotation du personnel concerné, la charge reconnue au 31 décembre 2011 sur la ligne « Rémunérations fondées sur des actions » du compte de résultat s'élève à K€ 223 (contre K€ 185 en 2010).

Le récapitulatif des plans d'options en cours en 2011 et 2010 est décrit ci-dessous :

Date du plan	Attribué	Nombre d'options en circulation au 31/12/2011	Nombre d'options en circulation au 31/12/2010	Prix d'exercice	1ère date d'exercice	Date d'expiration	Taux zéro coupon
09/01/2004	40 000	0	8 050	8,2	09/01/2007	09/01/2011	4%
11/01/2006	121 500	81 045	81 045	20,2	11/01/2008	11/01/2013	3,11%
22/02/2006*	20 000	9 916	15 441	22,5	11/01/2008	10/01/2013	3,11%
13/05/2009	600 000	494 020	532 340	12	13/05/2011	12/05/2016	1,29%
01/10/2010	50 000	32 000	50 000	20	01/10/2012	30/09/2017	2,30%
TOTAL	831 500	616 981	686 876				

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

Le détail des charges de personnel se décompose comme suit:

En milliers d'euros	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Salaires et traitements	(239 792)	(228 184)
Charges sociales	(69 242)	(65 892)
Charges d'indemnités de départ à la retraite	(401)	(351)
Participation des salariés	(202)	(344)
TOTAL	(309 637)	(294 772)

La charge de participation au titre des exercices 2011 et 2010 concerne la société Devoteam Outsourcing.

6.4 Autres charges et produits opérationnels

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

En milliers d'euros					
Autres charges opérationnelles	31 décembre 2011	31 décembre 2010	Autres produits opérationnels	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Coûts de restructuration	(2 657)	(5 551)	Produit lié aux reprises de provisions non utilisées des restructurations	560	-
Valeurs nettes des immobilisations cédées	(172)	(502)	Produit sur cession d'immobilisation	173	147
Pertes de valeurs des goodwill	(692)	(1 554)		-	-
Pertes de valeurs et variation de juste valeur sur autres actifs	(355)		Profit résultant des acquisitions	-	4 531
Frais d'acquisition de titres	(52)	(116)	Réévaluation à la juste valeur du capital précédemment acquis	-	322
Divers	(932)	(91)	Divers	90	101
Total	(4 861)	(7 814)	Total	823	5 101

Les charges et produits liés aux restructurations concernent principalement les entités Françaises pour un montant de K€ 1 282, Devoteam Danet Allemagne pour K€ 312 et Devoteam Belgique pour K€ 264. Elles sont essentiellement liées à la restructuration d'activités récemment acquises ou à l'adaptation des ressources liée aux effets de la crise économique.

Les natures de ces coûts de restructuration nets des reprises de provisions non utilisées correspondent principalement à des charges de personnel à hauteur de K€ 1 978 et à des charges de rationalisation des locaux à hauteur de K€ 108.

Les pertes de valeur sur goodwill concernent uniquement l'UGT Devoteam AuSystems Italie pour K€ 692 (cf. note 5.1).

Les pertes de valeurs sur autres actifs correspondent principalement à la dépréciation de la valorisation de la technologie de Voxpilot pour K€ 159 et à la variation de juste valeur des immeubles de placements de Devoteam SA Pologne (ex Wola Info) pour K€ 144.

Les autres charges non courantes se décomposent essentiellement des coûts d'accompagnement dans la définition du plan stratégique et de transformation (Eagle) pour K€ 563.

6.5 Charges et produits financiers

Au 31 décembre 2011, les principaux composants des charges et produits financiers sont les suivants :

En milliers d'euros					
Charges financières :	31 décembre 2011	31 décembre 2010	Produits financiers :	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Différence négative de change	(1 412)	(1 427)	Différence positive de change	945	1 907
Intérêts sur emprunt obligataire évalués au taux d'intérêt effectif	(875)	(1 072)	Intérêts sur emprunt obligataire évalués au taux d'intérêt effectif	-	-
Charges sur la couverture de taux	(883)	(1 373)	Revenus sur la couverture de taux	-	-
Variation de la juste valeur du dérivé de couverture de taux	-	-	Variation de la juste valeur du dérivé de couverture de taux	333	17
Passifs évalués à la juste valeur par le résultat (trading)	(104)	(755)	Actifs évalués à la juste valeur par le résultat (trading)	-	200
Moins value sur actifs évalués à la juste valeur par le résultat (option de la juste valeur)	-	-	Plus value sur actifs évalués à la juste valeur par le résultat (option de la juste valeur)	800	1 354
Intérêts sur contrat de location financement au taux d'intérêt effectif	(317)	(289)		-	-
Actualisation des dettes long terme	(333)	(335)		-	-
Actualisation des droits acquis sur engagements de retraite	(159)	(82)		-	-
Autres intérêts et charges assimilées	(585)	(383)	Produit d'intérêt	250	312
Autres charges financières	(108)	(123)	Autres produits financiers	326	342
Total	(4 776)	(5 839)	Total	2 653	4 132

Le résultat financier de l'année se détériore de K€ 416 par rapport à 2010. En effet, même si le coût de l'endettement financier net (détail ci-dessous) s'améliore légèrement par rapport à 2010 K€ (76), l'évolution négative des cours de change a eu un effet négatif de K€ 947 par rapport à 2010, ce qui explique l'essentiel de la variation par rapport à l'année précédente.

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

<i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Charges d'intérêt sur opérations de financement au taux effectif	(1 777)	(1 743)
Résultat des couvertures de taux sur endettement financier brut	(550)	(1 356)
Coût de l'endettement financier brut	(2 327)	(3 099)
Produits d'intérêt générés par la trésorerie et équivalents de trésorerie	250	392
Plus value sur actifs évalués à la juste valeur par le résultat*	800	1 354
Coût de l'endettement financier net	(1 277)	(1 353)

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

Eléments de change reconnus en autres éléments du résultat global :

<i>En milliers d'euros</i>	2011	2010
Gains sur actif disponible à la vente	-	-
Ecart de change	(321)	1 387
Total		1 387
Reconnu en Réserves consolidées	-	-
Reconnu en Réserves de conversion	(321)	1 387

6.6 Charge d'impôt sur le résultat

6.6.1 Décomposition par nature d'impôt

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

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

La décomposition par nature d'impôts est la suivante :

<i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Impôt courant	(7 859)	(8 992)
Variation d'impôts différés	561	720
Total	7 298	(8 272)

Charge d'impôt différé :

En milliers d'euros	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Indemnités de départ à la retraite	143	122
Provisions diverses	(1 288)	215
Autres différences temporelles	(208)	34
Reports déficitaires activés	1 085	341
Relation clientèle	115	136
OBSAR	132	215
Actions propres – Provision	(1 423)	-
Dérivé de couverture de taux	(46)	(59)
Locations financement	91	96
Annulation du fonds de commerce	(1)	(425)
Autres	1 962	45
Total	561	720

La variation d'impôts différés résulte principalement :

- des différences temporelles sur les provisions notamment en Belgique pour K€ (786),
- de l'activation de reports déficitaires en France pour K€ 1 310,
- des provisions sur actions propres suite à la baisse du cours de l'action Devoteam K€ (1 423),
- des cessions internes d'actifs pour K€ 1 943.

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

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

En milliers d'euros	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Résultat net de l'ensemble consolidé	14 818	15 610
Charge d'impôt	7 299	8 272
Résultat avant impôt	22 116	23 882
Taux d'impôt applicable en France (1)	34,43%	34,43%
Impôt théorique	7 615	8 223
Activation de report déficitaire précédemment non reconnu	(1 596)	(327)
Consommation des déficits fiscaux antérieurs non reconnus	(1 259)	(1 159)
Déficits créés sur l'exercice non reconnus	661	714
Différences permanentes et autres éléments	358	(236)
Impôt locaux complémentaires (2)	2 541	2 362
Différence de taux d'imposition entre pays	(1 023)	(1 304)
Impôt total calculé	7 299	8 272
Impôt enregistré	7 299	8 272

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

(2) Les impôts locaux complémentaires correspondent principalement à la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) considérée en impôt comme indiqué dans la note 3.17 et à l'IRAP, l'impôt Italien équivalent à c la CVAE Française.

Les principaux pays générant la différence de taux d'imposition sont le Moyen Orient pour K€ 313, les Pays-Bas pour K€ 222, le Danemark pour K€ 209, la Pologne pour K€ (314) et la Russie pour K€ 149.

Le taux effectif d'impôt a légèrement diminué à 33% en 2011 contre 34,6% en 2010. Il s'améliore essentiellement du fait de l'activation de reports déficitaires non reconnus précédemment.

Note 7 - Tableau des flux de trésorerie

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

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

7.1 Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles

Autres éléments sans effets sur la trésorerie

Ce poste est essentiellement composé par l'effet des subventions définitivement acquises, reçues lors du transfert d'actifs en Belgique en 2007, et portées au compte de résultat au cours de la période à hauteur de K€ 3 992. La contrepartie en trésorerie avait été reçue en 2007 et présentée sur la ligne variation de périmètre. En 2010, ce poste concernait essentiellement le profit résultant de l'acquisition de Tieto pour K€ 4 531.

Variation du besoin en fonds de roulement (BFR)

Le « BFR » reste stable entre 2010 et 2011 malgré la croissance du chiffre d'affaires. La gestion active du poste clients reste une préoccupation majeure du groupe puisque le délai de règlement moyen clients du groupe reste bien maîtrisé et ressort à 75 jours contre 76 jours en 2010.

Intérêts versés

Ils diminuent sensiblement en lien avec la diminution de la dette financière et correspondent principalement aux intérêts versés sur l'Obsar à taux variable ainsi qu'aux intérêts versés sur l'instrument de couverture lié.

Impôts payés

L'impôt payé est en augmentation par rapport à 2010. Celle-ci s'explique principalement par un remboursement d'impôt en 2010 sur l'intégration fiscale Française à hauteur de 2,7 M€ suite à un excédent d'acomptes payés en 2009.

7.2 Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement

Acquisitions et cessions d'actifs financiers :

La principale composante et variation nette de ces postes concernent les investissements du groupe, dans le cadre de la gestion de ses excédents de trésorerie, sur un contrat de capitalisation et compte à terme (cf. note 5.8). Le montant net désinvesti en 2011 est de K€ 29 000 contre un montant net investi de K€ 7 500 en 2010.

Acquisitions de filiales sous déduction de la trésorerie acquise :

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

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

<i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Coût d'acquisition des entités acquises de l'exercice	465	8 678
Reprise de dettes des entités acquises	1 731	500
Quote-part du coût d'acquisition non décaissé sur l'exercice	-	(1 395)
Coût décaissé des acquisitions de l'exercice	2 196	7 784
Trésorerie acquise	(165)	(3 311)
Sortie nette de trésorerie des entités acquises sur l'exercice	2 031	4 473
Paielement de compléments de prix sur acquisition antérieures	463	232
Total acquisition de filiales	2 494	4 705

7.3 Flux de trésorerie liés aux activités de financement

Entre 2011 et 2010 le flux de trésorerie liés aux activités de financement est resté stable. La décomposition de 2011 s'explique comme suit :

- le remboursement de la 2nd tranche de l'OBSAR pour K€ 18 567,
- l'achat d'actions propres et de BSAR pour K€ 5 433,
- les acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle pour K€ 528 (correspondant au rachat des minoritaires de CRM en Pologne). En 2010, il s'agissait principalement du paiement du put sur les minoritaires de Devoteam Outsourcing pour K€ 2 888 et du rachat partiel des minoritaires de CRM en Pologne pour K€ 812,
- les dividendes versés sur l'exercice pour K€ 6 076.

7.4 Effets de variations de change sur la trésorerie

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

<i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Norvège	3	135
Suisse	5	331
Russie	4	(83)
Royaume-Uni	71	94
Autres	88	199
Total	171	676

Note 8 - information sur la gestion des risques financiers

8.1 Politique de gestion des risques financiers

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

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

Risque de crédit

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

Créances clients :

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

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

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

En raison de la persistance de conditions économiques difficiles, le groupe continue d'effectuer un suivi rigoureux de son poste clients. Cependant, et en raison de la qualité de son portefeuille client, le groupe n'a pas constaté d'augmentation significative de ses impayés.

Investissements des excédents de trésorerie

Le groupe limite son exposition au risque de crédit en n'investissant ses fonds uniquement qu'en dépôts bancaires à capital garanti et en OPCVM monétaires réguliers émis par des contreparties bancaires de premier rang, ainsi que sur des contrats de capitalisation à capital garanti émis auprès d'assureur de premier rang. La liquidité de ces supports n'est pas remise en jeu au 31 décembre 2011.

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 elle considère être en mesure de faire face à ses échéances à venir. En effet, à la date de clôture, le groupe ne présente pas de risque de liquidité puisque la trésorerie brute (hors découvert bancaire et incluant les placements financiers immédiatement mobilisables tels que décrit à la note 5.8) s'élève à 50,1 M€ et excède la dette financière de 35,7 M€.

D'autre part le groupe maintient des lignes de crédits bancaires, qui peuvent être utilisées pour faire face à des besoins de financement à court terme, pour un montant total de 34,8 M€ dont 24,4 M€ sont inutilisées à la clôture.

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

Risque de marché

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

Risque de change

L'activité du groupe est majoritairement réalisée en zone « devise euro » (74% de son chiffre d'affaires en 2011). D'autre part le marché de chaque entité du groupe est plutôt local ce qui signifie que le chiffre d'affaires et les coûts sont libellés essentiellement dans la même monnaie.

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

Les principales devises, autres que l'Euro, sont respectivement le NOK, le GBP et le DKK, chacune représentant entre 4% et 7% des ventes du groupe.

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

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

Risque de taux d'intérêt

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

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

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

Risque sur actions propres

Le groupe détient 8,3% de ses propres actions. Celles-ci sont destinées principalement à financer sa croissance externe et à couvrir des « incentives » offerts aux salariés sous forme d'options d'achat, BSA et actions gratuites. Le résultat du groupe n'est pas sensible aux variations de cours de l'action dans la mesure où ces variations s'imputent directement sur les capitaux propres du groupe.

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

Gestion du capital

Stock Options

Devoteam a toujours promu la participation de ses collaborateurs au capital de la société, et ce notamment dans le cadre d'attribution de plans d'options et d'abondement du PEE Devoteam. Au 31 décembre 2011, les salariés, les anciens salariés et les directeurs de filiales détiennent 5% du capital (soit 526 964 actions). La dilution potentielle totale issue des options de souscription et des bons de souscription de parts de créateurs

d'entreprises (BCE) de Devoteam au 31 décembre 2011, est de 517 281 actions, soit 4,9% du capital à cette date.

Rachats d'actions

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

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

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

8.2 Importance des instruments financiers dans la performance du groupe

8.2.1 Présentation des instruments financiers par catégories

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

En milliers d'euros	Note	Actifs évalués à la juste valeur par le résultat (trading)	Actifs évalués à la juste valeur par le résultat (Option de JV)	Prêts et créances	Actifs disponibles à la vente	Passifs au coût amorti	Passifs évalués à la juste valeur par le résultat	Total de la valeur nette comptable	Juste valeur
Dépôts et cautionnements	5.4	-	-	2 726	-	-	-	2 726	2 726
Titres de participation non consolidées	5.4	-	-	-	83	-	-	83	83
Autres actifs non courants	5.6	-	715	263	-	-	-	978	978
Actifs financiers non courants		-	715	2 989	83	-	-	3 787	3 787
Créances clients	5.7	-	-	160 149	-	-	-	160 149	160 149
Autres actifs financiers	5.8	-	12 675	678	-	-	-	13 353	13 353
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5.8	-	-	37 432	-	-	-	37 432	37 432
Actifs financiers courants		-	12 675	198 259	-	-	-	210 934	210 934
Total actifs financiers		-	13 390	201 248	83	-	-	214 721	214 721
Emprunts bancaires	5.12	-	-	-	-	271	-	271	271
Contrat de location financement	5.12	-	-	-	-	5 871	-	5 871	5 871
Put minoritaires	5.6	-	-	-	-	338	-	338	338
Autres passifs financiers non courants	5.6	-	-	-	-	1 155	-	1 155	1 155
Passifs financiers non courants		-	-	-	-	7 634	-	7 634	7 634
OBSAR	5.12	-	-	-	-	18 488	-	18 488	18 488
Emprunts bancaires et concours bancaires courants	5.12	-	-	-	-	9 645	-	9 645	9 645
Contrat de location financement	5.12	-	-	-	-	1 446	-	1 446	1 446
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	5.7	-	-	-	-	45 000	-	45 000	45 000
Passif de couverture de taux	5.7	-	-	-	-	-	460	460	460
Autres dettes	5.7	-	-	-	-	28 556	-	28 556	28 556
Passifs financiers courants		-	-	-	-	103 136	460	103 596	103 596
Total passifs financiers		-	-	-	-	110 770	460	111 230	111 230

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

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

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

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

<i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Produits sur actifs financiers à la juste valeur (trading)	333	217
Produits sur actifs financiers à la juste valeur sur option	800	1 354
Produits sur prêts et créances	1 520	2 561
Produits sur actifs disponibles à la vente	-	-
Produits sur actifs disponibles à la vente transférés des capitaux propres	-	-
Total produits financiers	2 653	4 132
Charges sur passifs financiers à la juste valeur	987	2 128
Charges sur passifs financiers au coût amorti	3 789	3 711
Charges sur actifs disponibles à la vente	-	-
Total charges financières	4 776	5 839
Résultat financier	(2 123)	(1 707)

8.3 Exposition du groupe aux risques financiers

8.3.1 Risque de crédit

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

<i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Dépôts et cautionnements	2 726	2 665
Titres de participation non consolidés	83	66
Prêts	-	-
Autres actifs long terme	978	1 229
Créances clients	160 149	156 091
Autres créances	18 348	15 065
Autres actifs financiers	13 353	41 574
Trésorerie et équivalents de trésorerie	37 432	34 232
Total	233 070	250 923

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

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

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

Créances clients <i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2011		31 décembre 2010*	
	Brut	Dépréciation	Brut	Dépréciation
Non échues et factures à émettre	129 460	-	131 970	-
Echues de moins d'un mois	18 697	11	12 155	51
Echues de 1 à 3 mois	7 184	41	6 292	22
Echues de 3 à 6 mois	2 853	37	4 011	148
Echues de plus de 6 mois	3 745	1 702	3 222	1 339
Total	161 939	1 790	157 651	1 560

* Les provisions sur créances clients 2010 ont été reclassées de la ligne « non échues » à la ligne « échues de plus de 6 mois » pour être en adéquation avec les échéances des créances couvertes.

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

<i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2010	Variation de périmètre	Dotation	Reprise	Autres	Ecart de change	31 décembre 2011
Provision créances clients	1 560	-	506	(270)	-	(6)	1 790

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

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

<i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2011	31 décembre 2010
France	70 714	70 223
Etranger	91 225	87 428
Total	161 939	157 651

Le poste « autres créances » ne présente pas 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 :

2011 (en K€)	Valeur nette comptable	Valeur contractuelle résiduelle	Six mois ou moins	Six à douze mois	De un à cinq ans	Plus de cinq ans
OBSAR (y compris intérêts courus)	18 488	18 875	154	18 721	-	-
Locations financières	7 317	8 377	860	860	4 247	2 411
Autres emprunts et dettes financières	479	479	209	-	271	-
Concours bancaires courants	9 437	9 437	9 437	-	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	45 000	45 000	45 000	-	-	-
Dettes fiscales et sociales	82 725	82 725	82 725	-	-	-
Autres dettes	30 509	30 406	28 219	806	1 381	-
Total	193 954	195 299	166 603	20 387	5 898	2 411

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

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

8.3.3 Risque de change

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

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

Euro	Taux moyen		Taux clôture	
	2011	2010	2011	2010
NOK	7,80291	8,01839	7,7813	7,8202
DKK	7,45122	7,44781	7,4347	7,4547
GBP	0,8683	0,85891	0,83770	0,85680

Sensibilité

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

En milliers d'euros	2011		2010	
	+10%	-10%	+10%	-10%
Impact sur les capitaux propres	(1 438)	1 757	(727)	888
Impact sur le résultat	(437)	534	(47)	57

8.3.4 Risque de taux d'intérêt

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

En milliers d'euros	2011	2010
Taux variable		
Autres actifs financiers courants	-	3 072
Trésorerie et équivalents de trésorerie	37 432	34 232
OBSAR (1)	(18 488)	(36 690)
Concours bancaires	(9 437)	(5 191)
Exposition nette avant couverture	9 508	(4 577)
Taux fixe		
Autres actifs financiers courants	13 353	38 503
Locations financières	(7 317)	(7 909)
Autres dettes financières	(479)	(264)
Exposition nette avant couverture	5 557	30 329
Total exposition nette avant couverture	15 065	25 752

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

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

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

En milliers d'euros	Devise	Taux d'intérêt	Maturité	31 décembre 2011		31 décembre 2010	
				Valeur d'origine	Valeur comptable	Valeur d'origine	Valeur comptable
OBSAR	EUR	E3M + 0,07%	2012	55 702	18 488	55 702	36 690
Locations financières	EUR	2,8% à 5,78%	2011 et 2020	11 389	7 317	10 646	7 909
Concours bancaires	EUR	variable	court terme	9 437	9 437	5 152	5 152

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

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

Le groupe a procédé, au cours du premier semestre 2009, à la restructuration de sa couverture de taux existante. Le tunnel à prime nulle existant « collar » a été remplacé, sans versement de soulte, par un swap taux variable/taux fixe de 3,63%, accompagné d'une prolongation de la durée de couverture de deux ans soit jusqu'au 5 novembre 2012, date de remboursement complet de l'OBSAR. Ce remplacement n'a pas remis en cause, en date de remplacement, l'éligibilité de l'instrument à la comptabilité de couverture. Le test d'efficacité réalisé par la suite a conduit le groupe à déqualifier cet instrument et à ne plus appliquer la comptabilité de couverture à titre prospectif à compter du 1er juillet 2009. Les variations de juste valeur de l'instrument depuis cette date (K€ 896 avant impôt) ainsi que l'amortissement de la réserve en autres éléments du résultat global (K€ - 564 avant impôt) sont comptabilisés au résultat financier.

La charge d'intérêt totale (avant couverture) de l'OBSAR calculée selon la méthode du taux d'intérêt effectif s'est élevée, à K€ 875 pour l'année 2011 contre K€ 1 072 en 2010. Le flux net après couverture s'élève à K€ 1 758 en 2011 contre K€ 2 444 en 2010.

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

Note 9 - Informations diverses

9.1 Ventilation de l'effectif

L'effectif de fin de période s'établit à 4 857 salariés, contre 4 664 pour l'exercice 2010, 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 :

<i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Avantages du personnel à court terme	954	775
Avantages postérieurs à l'emploi	-	8
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
Autres avantages long terme	-	-
Paievements fondés sur des actions	-	-
Total	954	783

L'engagement de retraite des membres du Directoire était de K€ 107 au 31 décembre 2010. En 2011, une revue de la situation contractuelle des membres du Directoire a confirmé qu'ils n'étaient pas éligibles au régime d'indemnité de départ à la retraite tel qu'il existe en France en raison de l'absence de contrat de travail.

Les montants des jetons de présence versés en 2011 aux membres du conseil de surveillance se sont élevés à K€ 72 comme en 2010.

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 2011 et 2010 :

<i>En milliers d'euros</i> Valeurs comptabilisées	31 décembre 2011			31 décembre 2010		
	Entreprises associées *	Co-entreprises	Autres parties liées**	Entreprises associées *	Co-entreprises	Autres parties liées**
Ventes aux parties liées	-	-	317	-	-	85
Achats auprès des parties liées	78	-	2 989	3	-	2 195
Dividendes et Autres Produits de participation	179	-	-	164	-	-
Intérêts et charges financières	-	-	-	16	-	-
Autres produits opérationnels	-	-	-	-	-	-
Créances sur les parties liées	166	-	712	-	-	492
Dettes envers les parties liées	-	-	596	20	-	530

* Concernent Keivox et Between Management Consultant pour l'exercice 2011. En 2010, ils concernaient Between Management Consultant (reclassée des « autres parties liées ») et Wola Info SA pour la période de sa mise en équivalence sur le 3^{ème} trimestre 2010.

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

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

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

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

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

9.3 Engagements hors bilan

9.3.1 Cautions données

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

En milliers d'euros	31 décembre 2011	31 décembre 2010
Engagements donnés liés à l'exécution de contrats clients	2 316	1 517
Engagements donnés liés à la garantie d'encours fournisseurs	750	600
Engagements donnés liés à la garantie de paiement de baux commerciaux	1 577	1 090
Autres engagements donnés (*)	-	2 697
Total	4 643	5 904

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

9.3.2 Contrats de location simple :

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

En milliers d'euros	Moins d'un an	De un à cinq ans	Plus de cinq ans
31 décembre 2011	12 433	16 032	260
31 décembre 2010	13 547	19 587	1 109

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 :

<i>En milliers d'euros</i>	Moins d'un an	De un à cinq ans	Plus de cinq ans
Loyers minimums	341	517	0

Sur l'exercice 2011 le produit de sous-location s'est élevé à K€ 407 et la charge de location à K€ 8 581.

9.4 Honoraires des Commissaires aux comptes

Le tableau ci-dessous détaille le montant des honoraires des commissaires aux comptes au titre des années 2011 et 2010 :

<i>En milliers d'euros</i>	KPMG				NSK			
	Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Audit								
<i>Commissariat aux comptes & certification (individuels & consolidés)</i>								
Emetteur	107	105	19%	26%	66	65	69%	70%
Filiales intégrées globalement	410	283	73%	70%	29	28	31%	30%
<i>Autres diligences et prestations liées à la mission du commissaire aux comptes</i>								
Emetteur	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
Filiales intégrées globalement	45	15	8%	4%	0	0	0%	0%
<i>Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement</i>								
Juridique, fiscal, social	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
Autres	0	0	0%	0%	0	0	0%	0%
Total	562	403	100%	100%	95	93	100%	100%

Note 10 - Evénement significatif postérieur au 31 décembre 2011

Néant

3.7 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2011

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 2011 sur :

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

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

Opinion sur les comptes consolidés

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

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

Justification des appréciations

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

- La société procède systématiquement, au minimum une fois par an, à un test de dépréciation des goodwill et évalue également s'il existe un indice de perte de valeur des actifs à long terme, selon les modalités décrites dans la note 3.2 aux états financiers. Sur la base des éléments disponibles à ce jour et dans le contexte décrit en note 2.3 portant notamment sur la situation économique actuelle, nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de ce test de dépréciation ainsi que les prévisions de flux de trésorerie et hypothèses utilisées, telles que décrites dans la note 5.1. Nous avons également vérifié que les notes 2.3, 3.2 et 5.1 aux états financiers donnent une image appropriée.

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

Vérification spécifique

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

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

Les commissaires aux comptes

Paris La Défense, le 19 mars 2012

KPMG Audit IS

Grégoire Menou

Associé

Paris, le 19 mars 2012

NSK Fiduciaire

Jean-Marc Bordja

Associé

4 COMPTES SOCIAUX DEVOTEAM SA

4.1 Bilan Devoteam S.A.

ACTIF (Montants en milliers d'euros)	<i>Note</i>	31 décembre 2010	31 décembre 2011
Immobilisations incorporelles	3.1	16 784	15 273
Immobilisations corporelles	3.1	2 507	2 289
Titres de participation et créances rattachées	3.2	147 576	143 494
Autres immobilisations financières	3.2	8 313	9 487
ACTIF IMMOBILISE		175 180	170 542
Clients et comptes rattachés	3.3	55 110	54 941
Autres créances	3.3	23 635	33 355
Valeurs mobilières de placement	3.8	41 952	13 805
Disponibilités		2 991	3 899
Charges constatées d'avance	3.3	2 651	2 937
ACTIF CIRCULANT		126 340	108 937
Ecart de conversion actif		353	766
TOTAL ACTIF		301 873	280 245

PASSIF (Montants en milliers d'euros)	<i>Note</i>	31 décembre 2010	31 décembre 2011
Capital social		1 594	1 596
Prime d'émission		78 398	77 993
Réserves légales		159	159
Autres réserves		0	-
Report à nouveau		85 428	92 718
Résultat de l'exercice		12 252	3 988
Provisions réglementées		316	444
CAPITAUX PROPRES	3.10	178 147	176 899
Provisions pour risques		2 372	2 043
Provisions pour charges		2 908	2 499
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	3.4	5 281	4 542
<u>Dettes financières</u>			
Emprunt obligataire	3.3	37 201	18 618
Emprunts auprès des établissements de crédit et dettes financières diverses	3.3	25 377	25 841
<u>Dettes d'exploitation</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés	3.3	10 251	10 114
Dettes fiscales et sociales	3.3	38 132	37 626
<u>Autres dettes</u>			
Autres dettes	3.3	3 363	3 058
Produits constatés d'avance	3.3	4 102	3 482
TOTAL DETTES		118 425	98 740
Ecart de conversion passif		20	64
TOTAL PASSIF		301 873	280 245

4.2 Compte de résultat Devoteam S.A.

Montants en milliers d'euros	Note	31 décembre 2010	31 décembre 2011
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	4.1	183 471	192 877
Subventions d'exploitation		36	36
Reprises provisions et amortissements, transferts de charges		2 841	2 930
Autres produits		139	506
PRODUITS D'EXPLOITATION		186 487	196 349
Achats matières premières et marchandises		(1 502)	(2 313)
Autres achats et charges externes		(44 951)	(49 823)
Impôts taxes et versements assimilés		(4 433)	(5 993)
Salaires et traitements		(86 840)	(90 799)
Charges sociales		(40 118)	(41 591)
Dotations aux amortissements sur immobilisations		(3 846)	(3 808)
Dotations aux provisions sur actif circulant		0	(74)
Dotations aux provisions pour risques et charges		(788)	(225)
Autres charges		(149)	(78)
CHARGES OPERATIONNELLES COURANTES		(182 626)	(194 705)
RESULTAT D'EXPLOITATION		3 861	1 644
Produits financiers		19 393	10 872
Charges financières		(8 414)	(13 531)
RESULTAT FINANCIER	4.4	10 979	(2 659)
RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS		14 840	(1 015)
Produits exceptionnels		525	6 509
Charges exceptionnelles		(2 477)	(2 737)
RESULTAT EXCEPTIONNEL	4.5	(1 952)	3 772
Participation des salariés		0	0
Impôt sur les bénéfices	4.7	(636)	1 231
RESULTAT NET		12 252	3 988

4.3 Notes aux états financiers de Devoteam SA

NOTE 1 - PRESENTATION DE LA SOCIETE ET FAITS CARACTERISTIQUES

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

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

Les principaux faits caractéristiques de l'année 2011 sont les suivants :

- En mars 2011, la société a acquis 100% des titres de l'entité française RVR Systems en redressement judiciaire. La valeur des titres a été fixée à 1€ symbolique par actionnaire. De plus, Devoteam s'est engagé à injecter de la trésorerie à hauteur d'un maximum de K€ 2 331 afin de désintéresser les créanciers de la société. Le 1^{er} juin, dans le cadre d'une opération de restructuration interne, la société RVR Systems a fait l'objet d'une opération de transmission universelle de patrimoine au profit de son actionnaire unique Devoteam SA ;
- Le 30 avril 2011, la société a cédé les titres de l'entité Devoteam Pologne à sa filiale polonaise Wola Info ;
- Le 15 juin, la société a acquis 36% des titres de l'entité espagnole Keivox Enterprise Mobility. L'opération a été payée en numéraire ;
- Le 30 septembre, la société a consenti un abandon partiel de sa créance en compte courant au profit de sa filiale Exaprobe pour le montant de K€ 1 200 afin de rétablir des capitaux propres devenus négatifs ;
- Le 27 décembre, la société a souscrit 100% du capital de l'entité française Steam Management. L'opération a été payée en numéraire ;
- Le 29 décembre, la société a souscrit 100% du capital de l'entité luxembourgeoise Devoteam Holding Sarl. L'opération a été payée en numéraire ;
- Le 31 décembre, la société a cédé la marque « Devoteam » à l'entité luxembourgeoise Devoteam Communication pour le prix de K€ 5 644 ;
- Au cours de l'exercice, la société a poursuivi l'opération de restructuration entamée en 2009 afin d'adapter ses ressources aux effets de la crise économique. Les coûts de cette restructuration sont classés en charges exceptionnelles (cf. note 4.5) ;
- La société s'est engagée depuis septembre, avec l'aide d'un cabinet de conseil, dans une revue stratégique de son activité afin d'identifier les offres à fort potentiel de croissance et de rentabilité. Cette phase d'analyse a permis d'arrêter le principe d'un plan de transformation baptisé « Eagle », qui sera essentiellement exécuté entre 2012 et 2014 et destiné à dynamiser les offres et la rentabilité de la société.

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.

Si le retour à la croissance du chiffre d'affaires s'est confirmé au cours de l'année, la pression sur la marge d'exploitation s'est aussi poursuivie sur l'exercice 2011. Après des signes encourageants de reprise de la demande de services informatiques depuis fin 2010, les conditions de marché se sont à nouveau dégradées au cours de l'été sous fond de crise des dettes souveraines notamment en Europe. Même si le groupe n'a pas constaté d'arrêt brutal des investissements informatiques de la part de la plupart de ses clients, les reports de projets et l'allongement des cycles de décision sont les signes d'un environnement de prudence et d'attentisme, qui conduisent le groupe à rester lui aussi très prudent dans ses estimations et jugements.

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

Dans le prolongement des préconisations de l'AMF dans ses recommandations d'arrêtés des comptes 2008, la société a déterminé son taux d'actualisation (tel qu'utilisé dans la détermination des flux futurs de trésorerie) à partir des données historiques dont elle disposait à la date de clôture afin de corriger certains effets de la perturbation des marchés financiers. Ainsi, et comme à la clôture de l'exercice précédent, le taux d'actualisation retenu ne provient pas de la moyenne observée auprès de brokers indépendants mais d'une moyenne observée sur les cinq dernières années pour la prime de risque et le bêta. Le taux sans risque correspond à la moyenne de décembre 2011 de l'OAT 10 ans.

2.2 Immobilisations

2.2.1 Immobilisations incorporelles

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

- Devoteam SI et Dataverse en juin 2001
- Apogée Communications en juillet 2005
- Ausystems Consulting en juillet 2007
- Ausystems Solutions en juillet 2008
- RVR Systems en juin 2011

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

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

La valeur d'utilité des fonds de commerce est évaluée à partir de la méthode des cash-flows futurs actualisés. Elle est effectuée sur la base de paramètres issus du processus budgétaire et prévisionnel, étendus sur un horizon de 5 ans, incluant des taux de croissance et de rentabilité jugés raisonnables. Des taux d'actualisation et de croissance à long terme sur la période au-delà de 5 ans, appréciés à partir d'analyses du secteur dans

lequel le Groupe exerce son activité et de données historiques, sont appliqués à l'ensemble des évaluations des entités générant leurs flux propres de trésorerie. Cette valeur est ensuite pondérée par un ou plusieurs coefficients de décote afin de tenir compte des spécificités de chacun de ces fonds.

La valeur des principaux paramètres utilisés est :

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

2.2.2 Immobilisations corporelles

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

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

2.3 Immobilisations financières

2.3.1 Titres de participation

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

La valeur des principaux paramètres utilisés est :

- un taux d'actualisation compris entre 10 et 11% composé d'un taux de base de 10% pondéré ensuite sur certaines entités pour tenir compte de risques spécifiques (marché, client...etc) ;
- un taux de croissance long terme de 2,5% (3% pour les marchés émergents) ;
- un taux de rentabilité normatif compris entre 2 et 9% selon l'activité de chaque entité.

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

Pour certaines acquisitions, des tranches de compléments de prix sont prévues sur les prochains exercices en fonction des réalisations des sociétés concernées. A la clôture de l'exercice, les compléments de prix comptabilisés et non payés s'élèvent à K€ 957 dont K€ 937 pour Fornebu Consulting et K€ 20 pour RVR Systems.

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 3 novembre 2006, Devoteam a émis des Obligations à Bons de Souscriptions d'Actions Remboursables (OBSAR) qui ont fait l'objet d'une note d'opération visée par l'AMF sous le n°06-321 du 25 septembre 2006. Elles ont été initialement souscrites par plusieurs banques par le biais de 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 OBSAR :

Ratio Dette Nette Consolidée / Fonds Propres Consolidés	Date
Ratio < 1	Jusqu'au 3/11/2012

Ratio Dette Nette Consolidée / EBITDA consolidé	Date
Ratio < 3	Jusqu'au 3/11/2012

La Dette Nette Consolidée correspond à la somme :

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

Moins :

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

Les Fonds Propres Consolidés correspondent à la somme :

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

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

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

Les caractéristiques de cet emprunt obligataire sont les suivantes :

	Emprunt Obligataire 03/11/2006
Nombre d'obligations émises	944 105
Valeur nominale en euro / Prix d'émission (en €)	59
Prix d'émission (en €)	59
Montant total de l'émission en valeur nominale, en novembre 2006 (en €)	55 702 195
Taux d'intérêt facial (paiement trimestriel à terme échu)	Euribor 3 mois + 0,07%
Nombre d'obligations remboursées au cours de l'exercice	314 702
Nombre d'obligations restant à rembourser au 31 décembre 2011	314 701
Date prévue de remboursement de la dernière tranche	le 03 novembre 2012

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

Les obligations émises ont été admises sur le marché Eurolist d'Euronext Paris SA à compter de leur émission. Le risque de taux lié à la variation de l'Euribor 3 mois est géré par la Direction Financière en liaison avec les principaux établissements bancaires partenaires. Une couverture de taux a été mise en place le 23 janvier 2007.

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

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

Les caractéristiques des BSAR sont les suivantes :

	Bons de Souscriptions d'actions remboursables 03/11/2006
Nombre de bons attachés à l'émission de l'emprunt obligataire	944 105
Prix d'exercice (en €)	36
Date de péremption des bons	03/11/2012
Nombre de bons achetés et annulés au cours de l'exercice	791 737
Nombre de bons en circulation au 31 décembre 2011	152 208
Augmentation de capital potentielle en nombre d'actions	152 208
Augmentation de capital potentielle en valeur nominale (en €)	22 831

Par communiqué en date du 30 mai, Devoteam a annoncé avoir racheté, auprès des principaux porteurs, une partie de ses BSAR (bons de souscriptions d'actions remboursables) émis en novembre 2006 et s'est engagé à désintéresser le marché en France en se portant contrepartie à l'achat des BSAR restants sur Euronext Paris pendant 5 jours de bourse au prix de 0,65 euro par BSAR. A l'issue de cette opération, Devoteam a racheté un total de 791 737 BSAR et procédé à leur annulation concomitante. Le nombre de BSAR en circulation, s'élève désormais à 152 208. Le communiqué détaillé de cette opération est disponible sur le site internet de Devoteam.

2.9 Engagements de retraite

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

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

Ces calculs intègrent principalement :

- une hypothèse de départ volontaire à la retraite à 67 ans pour les cadres et 62 ans pour les non-cadres ;
- un taux d'actualisation financière de 3,8% ;
- un taux d'inflation de 2% ;
- des hypothèses d'augmentation de salaires, de mortalité et de taux de rotation du personnel.

Au 31 décembre 2011, les engagements retraites sont évalués à K€ 2 157.

2.10 Chiffre d'affaires

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

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

2.11 Participation des salariés aux résultats

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

2.12 Résultat exceptionnel

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

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

NOTE 3 - INFORMATIONS RELATIVES AU BILAN

3.1 Immobilisations incorporelles et corporelles

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

K€	Valeur brute à l'ouverture de l'exercice	Acquisitions nettes de l'exercice	TUP RVR	Virements de poste à poste	Cessions de l'exercice	Valeur brute à la clôture de l'exercice
Frais de recherche et développement	-		2 588			2 588
Logiciels et Marques	3 351	363	461	326	12	4 489
Fonds de commerce et mali (1)	60 922	51	1 546		365	62 154
Autres immobilisations incorporelles	347					347
Immobilisations en cours	326			326		-
Sous total (1)	64 946	414	4 595	-	377	69 578
Installations techniques, matériel et outillages industriels	187				15	172
Installations, aménagements et agencements	2 891	116				3 007
Matériel de transport	-					-
Matériel de bureau et informatique	2 934	202	33			3 169
Mobilier de bureau	1 411	7				1 418
Avances et acomptes s/immobilisations	-					-
Sous total (2)	7 423	325	33	-	15	7 766
Total	72 369	739	4 628	-	392	77 344

(1) Les mouvements à hauteur de K€ 1 546 correspondent à l'opération de TUP décrite à la note 2.2.1. La cession de la période correspond essentiellement à la sortie de l'actif de la quote-part du mali technique affectée aux déficits fiscaux suite à l'obtention auprès de l'Administration Fiscale de l'agrément de transfert de déficits au profit de Devoteam SA et à leur imputation sur les résultats fiscaux de la période.

b) Amortissements et provisions

Les amortissements sont calculés en prenant pour base la durée de vie probable des immobilisations, selon les modalités exposées au paragraphe 2.2.1 et 2.2.2 ci-dessus. Le tableau suivant donne, pour chaque catégorie d'immobilisations incorporelles et corporelles, le montant des amortissements pratiqués en 2011 :

K€	Valeur à l'ouverture de l'exercice	Dotations	Reprises	TUP RVR	Valeur à la clôture de l'exercice
Frais de recherche et développement	-	57	-	2 429	2 486
Logiciels et Marques	2 662	535	12	460	3 645
Fonds de commerce et mali (1)	45 154	2 673	-	-	47 827
Autres immobilisations incorporelles	348	-	-	-	348
Immobilisations en cours	-	-	-	-	-
Sous total (1)	48 164	3 265	12	2 889	54 306
Installations techniques, matériel et outillages industriels	187		15		172
Installations, aménagements et agencements	1 265	253	-	-	1 518
Matériel de transport	-	-	-	-	-
Matériel de bureau et informatique	2 654	198	-	32	2 884
Mobilier de bureau	810	93	-	-	903
Avances et acomptes s/immobilisations	-	-	-	-	-
Sous total (2)	4 916	544	15	32	5 477
Total	53 080	3 809	27	2 921	59 783

(1) La dotation de K€ 2 673 est relative à la dépréciation des fonds de commerce Dataverse et Devoteam SI issus de la fusion de ces deux entités avec Devoteam SA en juin 2001

3.2 Immobilisations financières

3.2.1 Variation des immobilisations financières

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

K€	Valeur brute au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Valeur brute à la clôture de l'exercice
Dépôts de garantie	889	13	74	828
Autres prêts	232	-	-	232
Titres de participation	156 731	186	32	156 885
Devoteam Belgique	7 146	-	-	7 146
Devoteam Fringes	2 370	-	-	2 370
Devoteam Netherland	25 649	-	-	25 649
Devoteam Consulting	50 386	-	-	50 386
Devoteam UK	3 762	-	-	3 762
Devoteam Middle East (1)	301	66	-	367
Devoteam Outsourcing	2 907	-	-	2 907
Devoteam Tchéquie	6	-	-	6
Devoteam Quaint	8 080	-	-	8 080
Devoteam Maroc	3 499	-	-	3 499
Devoteam Tertio	5 978	-	-	5 978
Devoteam Pologne (2)	12	-	12	-
Devoteam Italie	20	-	-	20

K€	Valeur brute au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Valeur brute à la clôture de l'exercice
Devoteam Consulting Algérie	43	-	-	43
Devoteam Ausystems Italie	7 308	-	-	7 308
Devoteam Telecom AS	880	-	-	880
Devoteam Services	8	-	-	8
Devoteam Genesis	5 251	-	-	5 251
Guidance Luxembourg	4 514	-	-	4 514
Devoteam Tunisie	8	-	-	8
Secura	1 268	-	-	1 268
Integra	1 268	-	-	1 268
Teligent Russie	740	-	-	740
Danet Gmbh	11 975	-	-	11 975
Exaprobe	125	-	-	125
Exaprobe ECS	3 001	-	-	3 001
VoxPilot (3)	80	19	-	99
Devoteam SA Pologne (ex Wola Info)	3 399	-	-	3 399
Fornebu	4 761	-	-	4 761
Fontanet	100	-	-	100
Danet Ltd	1 884	-	-	1 884
Crocodile RCS	2	-	-	2
RVR Systems (4)	-	20	20	-
Devoteam Holding Sarl (5)	-	15	-	15
Steam Management (6)	-	1	-	1
Keivox Enterprise Mobility (7)	-	65	-	65
Créances rattachées à des participations (8)	814	246	60	1 000
Actions propres (9)	7 195	5 745	450	12 490
Total	165 861	6 189	616	171 435

(1) Exercice de put et call croisé sur 0.5 % des titres de Devoteam Middle East

(2) Cession de 100% des titres à la filiale polonaise Wola Info

(3) Variation due à l'incorporation dans la valeur des titres des frais d'acquisition Voxpilot

(4) Acquisition de 100% des titres de RVR Systems suivie d'une sortie de ces mêmes titres suite à une opération de transmission universelle de patrimoine

(5) Souscription de 100% du capital de Devoteam Holding Sarl

(6) Souscription de 100% du capital de Steam Management

(7) Acquisition de 36% des titres de Keivox Enterprise Mobility

(8) Dividendes à recevoir de Devoteam République Tchèque pour K€ 490 et Devoteam Telecom AS pour K€ 510

(9) Nombre d'action : 779 112, prix d'achat moyen : 16,03 €. Le cours moyen de décembre s'établissant à 10,82 €, une provision pour dépréciation des actions propres a été constatée à la clôture pour le montant de K€ 4 060

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

	Actions propres	
	Quantité	Valeur (K€)
Solde au 01/01/11	399 595	7 195
Achat d'actions	399 066	5 745
Vente d'actions (1)	- 19 549	- 450
Solde au 31/12/11	779 112	12 490

(1) Au cours du 1^{er} semestre 2011, Devoteam a procédé à l'échange de 19 549 actions contre 576 606 BSAR détenus par ses principaux managers

b) Provisions

K€	Valeur à l'ouverture de l'exercice	Dotations	Reprises	TUP RVR	Valeur à la clôture de l'exercice
Titres de participation (1)	9 969	5 604	1 183		14 390
Prêts	3	-	-	-	3
Actions propres (2)	-	4 060	-	-	4 060
Total	9 972	9 664	1 183	-	18 453

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

Dotations : Devoteam Ausystems Italie pour K€ 352, Devoteam Netherland pour K€ 2 483, Devoteam SA Pologne (ex Wola Info) pour K€ 1 454, Integra pour K€ 8, Secura pour K€ 8, Devoteam Quaint pour K€ 1 298

Reprises : Exaprobe ECS pour K€ 89, Devoteam Maroc pour K€ 1 081, Devoteam Pologne pour K€ 13.

La provision en fin d'exercice se décompose de la manière suivante : Devoteam Ausystems Italie pour K€ 2 835, Devoteam Maroc pour K€ 170, Devoteam Netherland pour K€ 5 024, Devoteam SA Pologne (ex Wola Info) pour K€ 1 580, Integra pour K€ 434, Secura pour K€ 434, Devoteam Quaint pour K€ 3 914

(2) Ces mouvements concernent l'évaluation des actions propres selon la méthode décrite au paragraphe 2.3.2.

3.2.2 Tableau des filiales et participations

Les principales caractéristiques répondant aux prescriptions du tableau des filiales et participations (Article du Décret du 23 Mars 1967) au 31 Décembre 2011 sont les suivantes :

K€	Capital Social	Quote-part du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus brute	Valeur comptable des titres détenus nette	Prêts et avances consentis et non remboursés	Cautions et avals donnés par la société	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
Devoteam Belgique	6 066	99,71%	7 146	7 146	-	-	1 780
Devoteam Fringes	60	100%	2 370	2 370	2 063	-	-
Devoteam Netherland	20	100%	25 649	20 625	-	-	1 266
Devoteam Consulting	8 573	100%	50 386	50 386	-	-	1 676
Devoteam Royaume-Uni	12	100%	3 762	3 762	534	-	-
Devoteam Outsourcing	38	100%	2 907	2 907	-	-	-
Devoteam Middle East	193	76%	367	367	2 082	-	-
Devoteam République Tchèque	8	85%	6	6	0	-	248
Devoteam Quaint	11	100%	8 080	4 166	-	-	112
Devoteam Maroc	18	100%	3 499	3 329	2 860	-	-
Devoteam Tertio	125	100%	5 978	5 978	-	-	-
Devoteam Italie	100	20%	20	20	308	-	60
Devoteam Consulting Algérie	41	80%	43	43	100	-	-
Devoteam Ausystems Italie	1 200	100%	7 308	4 473	-	-	-
Ausystems LTD	0	100%	0	0	-	-	-
Devoteam Telecom AS	13	100%	880	880	-	-	254
Devoteam Services	9	100%	8	8	562	-	-
Devoteam Genesis	86	100%	5 251	5 251	-	-	406
Guidance Luxembourg	400	99,5%	4 514	4 514	-	-	-
Devoteam Tunisie	8	100%	8	8	62	-	-
Secura	73	75%	1 268	834	218	-	-
Integra	30	75%	1 268	834	-	-	-
Teligent Russie	3	75%	740	740	-	-	1 485
Exaprobe	100	19,90%	125	125	1 898	-	-
Devoteam Danet Allemagne	3 000	100%	11 975	11 975	7 095	-	-
Exaprobe ECS	3 001	100%	3 001	3 001	-	-	-
VoxPilot	5 219	100%	99	99	273	-	-
Devoteam SA Pologne (ex Wola Info)	976	61,60%	3 399	1 819	3 788	-	-
Fornebu Consulting	25	100%	4 761	4 761	-	-	505
Fontanet	100	100%	100	100	-	-	-
Danet LTD	36	100%	1 884	1 884	-	-	-
Crocodile RCS	11	18,75%	2	2	197	-	-
Devoteam Holding Sarl	15	100%	15	15	-	-	-
Steam Management	1	100%	1	1	-	-	-
Keivox Enterprise Mobility	125	36%	65	65	166	-	-

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

3.3 Informations complémentaires sur les créances et les dettes

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

Créances (K€)	Montant brut	Echéance à moins d'un an	Echéance à plus d'un an	Echéance à plus de cinq ans
Créances de l'actif immobilisé				
Prêts	232	232	-	-
Autres immobilisations financières	1 000	1 000	-	-
Créances de l'actif circulant				
Avances et acomptes versés	423	423	-	-
Créances clients et comptes rattachés	55 475	54 850	625	-
Autres créances	10 504	10 504	-	-
Compte courant groupe et associés	22 428	22 428	-	-
Charges constatées d'avance	2 937	2 937	-	-
Total	92 999	92 374	625	-

Dettes (K€)	Montant brut	Echéance à moins d'un an	Echéance à plus d'un an	Echéance à plus de cinq ans
Emprunts obligataires	18 618	18 618	-	-
Dettes auprès des établissements de crédit	4 606	4 606	-	-
Dettes financières diverses (1)	21 235	21 235	-	-
Dettes fournisseurs	10 114	10 114	-	-
Dettes fiscales et sociales	37 626	37 626	-	-
Dettes sur immobilisations	7	7	-	-
Autres dettes	3 051	2 094	957	-
Produits constatés d'avance	3 482	3 482	-	-
Total	98 739	97 782	957	-

(1) Ces montants correspondent aux avances en compte courant consenties par les entreprises liées

3.4 Provisions

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

K€	Au 1er janvier 2011	Dotation	Reprise (provision utilisée)	Reprise (provision non utilisée)	TUP RVR	Au 31 décembre 2011
Provisions						
Provisions pour pertes de change	353	766	353			766
Provisions pour départs à la retraite	2 001	173	22		4	2 156
Provisions pour restructuration (1)	907		525	149		233
Provisions diverses (2)	2 022	325	366	592		1 389
TOTAL	5 283	1 264	1 266	741	4	4 544

K€	Au 1er janvier 2011	Dotation	Reprise (provision utilisée)	Reprise (provision non utilisée)	TUP RVR	Au 31 décembre 2011
Provision pour dépréciation						
Provisions sur VMP	-					
Provisions s/comptes courants	-					
Provisions clients douteux	475	74		15		534
TOTAL	475	74	-	15	-	534

(1) La reprise de provision pour restructuration a été comptabilisée en produits exceptionnels pour K€ 674. La dotation de l'exercice 2008 avait été comptabilisée en charges exceptionnelles

(2) Dont K€ 911 provision pour litiges salariaux, K€ 109 provision pour locaux inutilisés et K€ 196 provision pour risques fournisseurs

3.5 Entreprises liées et autres participations

Les montants concernant les entreprises liées et autres participations au 31 Décembre 2011 se décomposent comme suit :

K€	Montant brut
Participations	156 759
Créances rattachées à la participation	1 000
Prêts	-
Créances clients et comptes rattachés	2 392
Autres créances	22 474
Dettes financières diverses	20 690
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	1 679
Autres dettes	171
Produits de participation	8 359
Autres produits financiers	1 183
Charges financières	7 158

3.6 Charges à payer

K€	Montant brut
Fournisseurs factures non parvenues	3 568
Clients avoirs à établir	1 356
Personnel charges à payer	10 260
Organismes sociaux charges à payer	7 276
Etat charges à payer	448
Intérêts courus sur emprunts obligataires	51
Intérêts courus sur dettes financières diverses	72
Total	23 031

3.7 Produits à recevoir

K€	Montant brut
Intérêts courus	4
Clients factures à émettre	7 314
Fournisseurs avoirs à recevoir	23
Etat produits à recevoir	53
Total	7 394

3.8 Valeurs mobilières de placement

3.8.1 Actions propres

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

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

	Quantité	Valeur (K€)
Solde au 01/01/11	100 176	1 204
Actions propres remises aux salariés en 2011 dans le cadre de plans d'options d'achat d'actions	- 300	- 4
Solde au 31/12/11*	99 876	1 200

* dont 99 700 titres pour une valeur de K€ 1 199 classés dans le compte « actions destinées à être remises aux salariés »

La société s'est introduite en bourse le 28 octobre 1999 avec un cours de 16,10 Euros. Le 31 décembre 2011, le cours moyen de l'action Devoteam s'établit à 10,82 Euros. Aucune provision pour dépréciation n'a été constatée à la clôture.

3.8.2 Autres valeurs mobilières de placement

Elles correspondent à des parts d'OPCVM pour K€ 25 et à un contrat de capitalisation pour K€ 12 580. La valeur liquidative au 31 décembre 2011 est de K€ 12 700.

3.9 Charges à répartir

Néant

3.10 Situation nette

3.10.1 Capital social

Au 31 Décembre 2011, le capital social de la société Devoteam S.A. comprenait 10 535 873 actions ordinaires pour un capital de € 1 595 942.

Le résumé des variations enregistrées en 2011 est le suivant :

	Nombre d'actions
Au 01 Janvier 2011	10 524 660
Levée de BSPCE ou exercice d'options de souscription d'actions	11 213
Au 31 Décembre 2011	10 535 873

Compte tenu des options de souscriptions, BCE (cf note 5.2.1) et BSAR (cf note 2.8) en circulation, le capital potentiel total de la société au 31 décembre 2011 est de 12 205 362 actions. Sur la base du cours moyen de la période, 394 320 options de souscriptions et BCE sont « dans la monnaie » et seraient potentiellement dilutives sur le résultat par action.

3.10.2 Analyse de la variation des capitaux propres

La variation de situation nette sur l'exercice 2011 est la suivante :

K€	Ouverture	Affect. résultat 2010	Aug. de capital	Autres variations	Distribution dividendes	Résultat 2011	Clôture
Capital social	1 594		2				1 596
Prime d'émission (1)	27 399		110	- 514			26 995
Réserve légale	159	1					160
Autres réserves	-						-
Boni de fusion	50 999						50 999
Dividendes distribués	-	5 012			- 5 012		-
Report à nouveau (SC)	85 428	7 239		51			92 718
Résultat de l'exercice 2010	12 252	- 12 252					-
Résultat de l'exercice 2011	-					3 988	3 988
Autres provisions réglementées (2)	316			128			444
Capitaux propres	178 147	-	112	- 335	- 5 012	3 988	176 900

(1) Le mouvement de K€ 514 correspond à l'annulation de 791 737 BSAR préalablement rachetés par Devoteam

(2) Amortissement dérogatoire sur les frais d'acquisition des titres pour K€ 128

NOTE 4 - INFORMATIONS RELATIVES AU COMPTE DE RESULTAT

4.1 Ventilation du Chiffre d'Affaires Net

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

K€	31/12/2011
France	182 775
Etranger	10 102
Total	192 877

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

4.2 Intéressement

Le 1^{er} janvier 2009 la société a conclu un accord d'intéressement du personnel d'une durée de trois ans. Cet accord prend comme variable de calcul le Taux d'Activité Congés Exclus (TACE). Les objectifs de l'accord n'ayant pas été atteints, aucune provision d'intéressement n'a été constituée au 31/12/2011.

4.3 Participation des salariés aux résultats

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

4.4 Charges et produits financiers

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

Charges financières	K€
Dotations aux provisions sur immobilisations financières (1)	5 604
Dotations aux provisions actions propres (2)	4 060
Dotations aux provisions sur l'actif circulant	766
Dotations aux provisions pour risques financiers	-
Pertes sur créances liées à des participations (3)	1 200
Charges liées aux participations	354
Intérêts sur opérations de financement	1 281
Autres charges financières	267
Total	13 532

Produits financiers	K€
Produits net sur cession de VMP	-
Produits financiers sur contrats de capitalisation (4)	857
Produits liés aux participations (5)	8 359
Reprise provisions sur immobilisations financières (1)	1 183
Reprise provisions actions propres	-
Reprise provisions sur l'actif circulant	-
Reprise provisions pour risques et charges	383
Autres produits financiers	91
Total	10 873

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

(2) Ces mouvements concernent l'évaluation des actions propres selon la méthode décrite au paragraphe 2.3.2

(3) Abandon de créance Exaprobe pour K€ 1 200

(4) Les produits financiers correspondent aux intérêts garantis sur le contrat de capitalisation GENERALI

(5) Dont K€ 7 793 de dividendes reçus des filiales et K€ 566 d'intérêts perçus des filiales sur des avances en comptes courants.

4.5 Charges et produits exceptionnels

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

Charges exceptionnelles	K€
Sur opération de gestion (1)	1 875
Sur opération en capital (2)	461
Dotation exceptionnelle aux provisions pour risques (3)	401
Total	2 737

(1) Coûts pour restructuration dont :

- K€ 1 212 au titre de 2011 correspondant à des coûts de licenciement et d'accompagnement

- K€ 525 au titre de la provision pour restructuration 2008 dont K€ 98 liés à des coûts de licenciement et d'accompagnement et K€ 427 à des locaux non utilisés. Les charges correspondantes ont été comptabilisées, par nature, en exploitation, puis portées en résultat exceptionnel par le biais d'un compte de transfert de charges

- K€ 138 au titre de la prime de partage des profits versée aux salariés sur l'exercice

(2) Dont K€ 83 de mali provenant du rachat des actions propres, K€ 360 de quote-part mali RVR Systems afférent aux déficits et K€ 18 provenant des cessions d'immobilisations

(3) Dont K€ 65 de dotation aux provisions liés à la restructuration 2011, K€ 109 au titres des locaux inutilisés à la clôture et K€ 128 de dotations aux amortissements dérogatoires

Produits exceptionnels	K€
Sur opération de gestion	-
Sur opération en capital (1)	5 676
Reprise exceptionnelle aux provisions pour risques (2)	833
Total	6 509

(1) Dont K€ 5 644 correspondant à une cession interne de la marque à l'entité luxembourgeoise Devoteam Communication

(2) Reprises de provision pour restructuration dont K€ 160 au titre des coûts de licenciement et d'accompagnement et K€ 673 au titre de la provision pour restructuration 2008. Les dotations avaient été comptabilisées en charges exceptionnelles.

4.6 Allégement et accroissement de la dette future d'impôt

Nature des différences temporaires*	Base		Impôt	
	Début exercice	Fin exercice	Début exercice	Fin exercice
Organic	295	311	102	107
Effort construction	385	401	133	138
Plus values latentes sur VMP	152	95	52	33
Ecart de conversion passif	20	64	7	22
Provision sur salaires charges incluses (partie estimée)	803	732	276	252
Provision factures à établir à risque	335	101	115	35
Provision restructuration	688	140	237	48
Provision retraite à servir	2 001	2 157	689	743
Provision risques fournisseurs	100	50	34	17
Provision risques divers	303	226	104	78
Frais d'acquisition titres	27	-	9	-
Total allégements	5 109	4 277	1 758	1 473
Total accroissements	-	-	-	-

* Taux d'IS retenu à compter du 01/01/2012 est de 34,43%.

4.7 Ventilation de l'impôt

Résultat avant impôt		Impôts dû		Résultat net
Courant	-1 015	- 1 266		1 510
		- 1 259	crédit d'impôt	
Exceptionnel CT	3 772	1 295		2 477
Total	2 757	- 1 230		3 987

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.

4.8 Intégration fiscale

4.8.1 Périmètre d'intégration fiscale

La société a opté à compter du 1^{er} janvier 2004 pour le régime de l'intégration fiscale. A ce titre les sociétés présentes au sein de cette intégration au 31/12/2011 sont les suivantes :

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

4.8.2 Impôt de l'exercice

Conformément à la convention d'intégration fiscale liant les parties, la charge additionnelle d'impôt liée à l'intégration fiscale au titre de l'exercice 2011 est comptabilisée dans le compte de résultat de la société pour un montant de K€ 1.

La charge d'IS calculée sur le bénéfice d'intégration fiscale de l'exercice s'élève à K€ 601.

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

La société intégrante sera seule redevable de l'impôt supplémentaire qu'elle aura éventuellement à acquitter en cas de sortie du groupe de l'une des sociétés intégrées. Les acomptes d'impôt sur les sociétés que la société devra verser pour le compte de la filiale sortie pendant les douze mois suivant le début de l'exercice de sortie, lui seront remboursés par la filiale sortie aux mêmes échéances que celles prévues pour la société intégrante. Ce remboursement ne pourra pas excéder le montant des acomptes déterminés à partir du résultat fiscal.

En cas de contrôle fiscal portant sur des exercices au cours desquels la filiale sortie était membre du groupe, celle-ci devra rembourser à la société intégrante les suppléments d'impôts et les pénalités de retard dont elle aurait été redevable si elle avait été imposée séparément.

NOTE 5 - ENGAGEMENTS RECUS ET DONNES

5.1 Engagements reçus

5.1.1 Subventions d'exploitation

Néant.

5.1.2 Engagements de retour à meilleure fortune

Le 30 septembre 2011, afin de reconstituer les fonds propres fortement dégradés de sa filiale Exaprobe et sauvegarder ainsi la continuité de l'activité de l'entité, Devoteam SA a procédé à un deuxième abandon d'une partie de sa créance en compte courant pour le montant de K€ 1 200 sous condition résolutoire de retour à meilleure fortune. Cet abandon porte le montant total des créances abandonnées à K€ 4 340.

La condition résolutoire, sans limite dans le temps, se déclenchera dès lors que la société dégagera un résultat courant avant impôt positif et après remboursement du solde du compte courant non abandonné positif. La créance abandonnée ne renaîtra partiellement que pour un montant égal à 50 % de ce résultat. Compte tenu des résultats d'Exaprobe en 2011, la condition résolutoire ne s'est pas déclenchée.

5.2 Engagements donnés

5.2.1 Options consenties aux salariés

Des options d'achat et de souscription d'actions ainsi que des bons de souscription de parts de créateurs d'entreprise (BCE) ont été attribués aux salariés du groupe. Au 31 décembre 2011, respectivement 273 441 options de souscription, 99 700 options d'achat et 243 840 BCE sont en circulation, selon le détail ci-dessous :

Date du plan	Attribué	Nombre d'options en circulation au 31/12/2011	Nombre d'options en circulation au 31/12/2010	Prix d'exercice	1ère date d'exercice	Date d'expiration	Taux zéro coupon
09/01/2004	40 000	-	8 050	8,2	09/01/2007	09/01/2011	4%
11/01/2006	121 500	81 045	81 045	20,2	11/01/2008	11/01/2013	3,11%
22/02/2006*	20 000	9 916	15 441	22,5	11/01/2008	10/01/2013	3,11%
13/05/2009	600 000	494 020	532 340	12	13/05/2011	12/05/2016	1,29%
01/10/2010	50 000	32 000	50 000	20	01/10/2012	30/09/2017	2,30%
TOTAL	831 500	616 981	686 876				

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

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

	2011		2010	
	Nombres d'options	Prix moyen d'exercice	Nombres d'options	Prix moyen d'exercice
Nombres d'actions pouvant être souscrites en début de l'exercice	686 876	13,7	746 328	10,9
Nombres d'options annulées durant l'exercice	58 382	15,3	60 578	10,4
Nombres d'options exercées durant l'exercice	11 513	10	48 874	5,9
Nombres d'options émises durant l'exercice	-	-	50 000	20,0
Nombres d'actions pouvant être souscrites en fin de l'exercice	616 981	13,7	686 876	13,7

Devoteam SA ne comptabilise aucun passif au titre de son engagement de remise d'actions dans le cadre du plan d'options d'achat du 13/05/2009. L'intégralité du plan d'options est couverte par des actions préalablement reclassées à un prix égal au prix d'exercice de 12 € (cf. note 3.8.1).

Au 31 décembre 2011, des options d'achat et de souscription d'actions ou BCE correspondant à 494 020 actions Devoteam sont "dans la monnaie" à des prix d'exercice compris entre 5 Euros et 12 Euros.

5.2.2 Instrument financier de couverture de taux

Dans le cadre de l'émission en novembre 2006 de l'OBSAR à taux variable dont les caractéristiques figurent à la note 2.8, le groupe a souscrit le 23 janvier 2007, auprès d'une banque de premier ordre, un contrat d'échange de taux dit « tunnel à prime nulle » portant sur un montant nominal de K€ 55 702 à échéance du 4 novembre 2010.

Aux termes de ce contrat d'échange, Devoteam reçoit chaque trimestre Euribor 3 mois (E3M) et paie E3M si E3M est compris dans une fourchette entre 3,93% et 4,20% ou paie l'un de ces deux taux si l'E3M sort de ces bornes.

Le groupe a procédé, au cours du premier semestre 2009, à la restructuration de sa couverture de taux existante. Le tunnel à prime nulle existant (« Collar ») a été remplacé, sans versement de soulte, par un swap taux variable/taux fixe de 3,63%, accompagné d'une prolongation de la durée de couverture de deux ans soit jusqu'au 5 novembre 2012, date de remboursement complet de l'OBSAR.

Au regard des taux observés au cours de l'année 2011 et des anticipations de marché actuelles jusqu'à l'échéance, l'instrument dérivé de couverture présente à fin 2011 une valeur négative de K€ 460.

5.2.3 Autres engagements donnés

Devoteam SA se porte uniquement garant pour ses filiales.

Les principales cautions, avals et garanties donnés par Devoteam SA à ses filiales sont destinées à garantir les engagements de poursuite de locations, les engagements vis-à-vis des fournisseurs ainsi que les lignes de crédit bancaires :

<i>Filiale</i>	Montant K€	Nature
Devoteam Outsourcing	5 295	Engagements de poursuite de location
Exaprobe	1 263	Engagements de poursuite de location et fournisseurs
Exaprobe ECS	1 055	Engagements clients
Integra Turquie	596	Caution lignes bancaires
Secura Turquie	1 096	Caution lignes bancaires
Devoteam Maroc	400	Caution lignes bancaires
Devoteam Services	200	Caution lignes bancaires
Devoteam Middle East	2 083	Caution lignes bancaires
Devoteam Telecom AS	1 000	Caution lignes bancaires
Danet GmbH	2 500	Caution lignes bancaires
Guidance Luxembourg	250	Caution lignes bancaires
Devoteam SA Pologne (ex Wola Info)	1 125	Caution lignes bancaires
Ausystems Italy	4 500	Caution lignes bancaires
Devoteam UK	1 167	Caution lignes bancaires
Devoteam Pologne	1 250	Caution lignes bancaires
Total	23 780	

Ces cautions sont données dans le cadre normal de l'activité de nos filiales. Les garanties bancaires sont destinées à garantir des lignes de crédit bancaires locales à durée indéterminée et les cautions fournisseurs, généralement à durée limitée, sont destinées à garantir des encours fournisseurs. A la clôture de l'exercice toutes nos filiales cautionnées sont en mesure de faire face à leurs engagements et à ce titre le risque d'appel à caution demeure très faible.

Certains contrats d'acquisitions prévoient des compléments de prix en 2011 sur la base des performances financières (chiffre d'affaires, marge d'exploitation) et/ou de critères liés à l'intégration au sein de Devoteam.

Ces engagements sont comptabilisés dès que leur versement devient probable. Au 31/12/11, tous les compléments de prix sont comptabilisés.

D'autre part lors de certaines acquisitions/créations de filiales, Devoteam accorde ou reçoit des options sur titres de participation de ces filiales. Les principales options vivantes à ce jour sont :

- Une option d'achat reçue (« call option ») sur 25% du capital non détenu de nos filiales Turques (Integra et Secura) pour un montant global de 2,1M€ et exerçable sans conditions à compter du 31 janvier 2012 ;
- Une option de vente accordée aux actionnaires vendeurs (« Put option ») sur 25% du capital non détenu de nos filiales Turques (Integra et Secura) pour un montant global de 2,1M€. Cette option est exerçable entre le 31 mars 2009 et le 31 mars 2012 sous réserve de l'atteinte d'objectifs financiers. Au-delà, si ces objectifs n'ont pas été atteints, le prix de l'option fera l'objet d'une évaluation au prix de marché ;
- Deux options d'achat reçues (« call option ») sur respectivement 31% et 19% du capital non détenu de notre filiale Devoteam Italie devenues exerçables à tout moment et sans conditions. Le prix de ces options est principalement indexé sur le niveau de chiffre d'affaires et de rentabilité de Devoteam Italie ;
- Une option d'achat reçue (« call option ») sur 38,4% du capital non détenu de Wola Info. Le prix d'exercice est fonction de la rentabilité future de Wola Info mais avec un prix minimum de 4 Pln par action et un prix maximum de 7,82 Pln par action. Cette option est exerçable entre le 1^{er} avril 2012 et le 14 mai 2015 ;
- Une option de vente accordée aux actionnaires vendeurs (« Put option ») sur 38,4% du capital non détenu de Wola Info. Le prix d'exercice est fonction de la rentabilité future de Wola Info mais avec un prix minimum de 2 Pln par action et un prix maximum de 6,49 Pln par action. Cette option est exerçable entre le 1^{er} avril 2011 et le 14 mai 2015.
- Deux options d'achat reçues (« call option ») sur respectivement 10% et 25% du capital de Keivox Enterprise Mobility exerçables au plus tôt le 01/01/2013 pour la première et le 01/01/2014 pour la seconde. Le prix de ces options est principalement indexé sur la performance opérationnelle de Keivox Enterprise Mobility.

NOTE 6 - INFORMATIONS DIVERSES

6.1 Ventilation de l'effectif

Au cours de l'année 2011, l'effectif moyen s'établit à 1 919 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 2011 s'élèvent à K€ 954. 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 2011 représente K€ 72 pour 7 membres.

6.3 Droit individuel à la formation (DIF)

La loi n°2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie ouvre pour les salariés bénéficiant d'un CDI, un droit individuel à formation d'une durée de 20 heures minimum par an, cumulable sur une période de six ans.

A ce titre les droits acquis et non utilisés par les salariés de la société au 31 décembre 2011, s'élèvent à 120 503 heures.

NOTE 7 - EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE

Néant.

4.4 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2011

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 2011, sur :

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

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

Opinion sur les comptes annuels

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

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

Justification des appréciations

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

- Les notes 2.2.1 et 2.3.1 de l'annexe exposent les règles et méthodes comptables relatives à l'évaluation de la valeur d'utilité des immobilisations incorporelles et des immobilisations financières. Dans le cadre de notre appréciation des règles et principes comptables suivis par votre société, nous avons vérifié le caractère approprié des méthodes comptables précisées ci-dessus et des informations fournies dans les notes de l'annexe. Sur la base des éléments disponibles à ce jour et dans le contexte et conditions décrits en note 2.1 portant notamment sur la situation économique actuelle, nous avons examiné les modalités de mise en œuvre de la méthode de détermination de la valeur d'utilité à la clôture.

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

Vérifications et informations spécifiques

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

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

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

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

Paris La Défense, le 19 mars 2012

Paris, le 19 mars 2012

KPMG Audit IS

NSK Fiduciaire

Grégoire Menou

Jean-Marc Bordja

Associé

Associé

5 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

5.1 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 parties du périmètre de consolidation en intégration globale.

En tant que Président du Conseil de Surveillance de DEVOTEAM, j'ai établi le présent rapport sur la base des informations transmises par le Directoire, responsable de l'élaboration et de la mise en place des procédures de contrôle interne, en conformité avec l'article 225-68 du Code de commerce.

Le directoire a établi ces informations sur la base des travaux réalisés par l'auditeur interne du groupe ainsi que par le secrétaire général.

Le présent rapport s'attache à être en conformité avec les principes généraux de contrôle interne et a été établi en s'appuyant notamment sur le guide simplifié de mise en œuvre du cadre de référence du contrôle interne de l'AMF publié le 9 janvier 2008 à l'attention des valeurs moyennes et petites et dont une édition actualisée a été publiée le 22 juillet 2010.

Michel Bon, Président du Conseil de Surveillance.

Organisation et missions des organes de direction et de contrôle

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.

L'analyse de la conformité avec le code de gouvernance AFEP/MEDEF est présentée dans un tableau récapitulatif au point 1.3 ainsi que les plans d'action qui en découleront en cas de non-conformité.

1.1. Le Conseil de Surveillance

1.1.1. Composition

Les membres du Conseil de Surveillance sont élus en Assemblée Générale pour une durée de 4 ans. La composition du Conseil de Surveillance est indiquée dans la section 6.1 du Rapport de Gestion.

1.1.2. Règlement intérieur et charte éthique du conseil de surveillance

Le Conseil de Surveillance du Groupe Devoteam a décidé lors de la séance du 28 Février 2011, d'adopter une charte et un règlement intérieur fixant les devoirs et obligations des membres et les principes directeurs de son fonctionnement en conformité avec les dispositions réglementaires et statutaires.

1.1.2.1. Charte de déontologie

La charte a pour but de présenter les devoirs et obligations des membres du Conseil de Surveillance ainsi que des personnes participant à ses réunions, elle s'articule en 11 articles :

- Article 1. Administration et intérêt social
- Article 2. Respect des lois et des statuts
- Article 3. Indépendance
- Article 4. Liberté d'expression
- Article 5. Conflit d'intérêts
- Article 6. Loyauté et bonne foi
- Article 7. Confidentialité
- Article 8. Délit d'initié
- Article 9. Assiduité
- Article 10. Transparence et diligence
- Article 11. Responsabilité civile des membres du Conseil

1.1.2.2 Règlement intérieur du conseil de surveillance

Le règlement intérieur fixe les principes directeurs du fonctionnement du conseil d'administration en conformité avec les dispositions réglementaires et statutaires. Il s'articule autour de 7 articles :

- Article 1 : Nomination des membres du Conseil de Surveillance
 - a. Nomination
 - b. durée des fonctions
 - c. Limite d'âge
- Article 2. Fonctionnement du Conseil
- Article 3. Missions et obligations du Conseil de Surveillance
- Article 5. Possibilité de conférer une mission à un membre du Conseil de surveillance
- Article 6. Comités du Conseil de Surveillance
 - a. Comité d'audit
 - b. Comité de rémunération
- Article 7. Information privilégiée- opérations sur titres

1.1.3. Indépendance du Conseil

DEVOTEAM est une société à l'actionnariat contrôlé, dans laquelle un groupe d'**actionnaires** agissent de concert. En 2011, cinq membres sur sept répondent aux critères d'indépendance préconisés par L'AFEP/MEDEF, portant ainsi à 71% le nombre d'administrateurs indépendants au Conseil contre un tiers préconisé par l'AFEP MEDEF dans le cas des sociétés contrôlées.

Le conseil de surveillance n'a pas estimé que l'exercice d'un mandat pendant plus de 12 ans fait perdre sa qualité d'indépendant aux membres concernés. Au contraire il a jugé utile, compte tenu de la jeunesse de l'entreprise, de privilégier la stabilité du Conseil..

L'expérience acquise par Monsieur Philippe Tassin et Monsieur Patrice de Talhouët nommés depuis maintenant 12 ans au conseil de surveillance constitue un atout dans un groupe en forte mutation et n'existant que depuis 1995.

1.1.4. Réunions du conseil

En 2011, le Conseil s'est réuni à 6 reprises. Le taux de présence des administrateurs s'élève à 71% sur l'année.

Au cours de ces six séances, les principaux travaux réalisés par le Conseil ont été :

- Examen du budget 2011 ;
- Stratégie : présentation et discussion sur les travaux du comité ;
- 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 2010 ;
- Examen du rapport du Président sur les comités d'audit et de rémunération ;
- Examen du rapport du Président sur les procédures de contrôle interne ;
- Résolutions qui seront proposées à l'Assemblée générale ;
- Renouvellement de l'autorisation de caution aux filiales de Devoteam ;
- Offre Publique de rachat des bons de souscriptions d'actions ;
- Lecture et examen du rapport du Directoire sur les comptes du 1^{er} semestre 2011 et compte rendu du Comité d'Audit des comptes semestriels ;
- Examen des acquisitions ;
- Examen des plans de restructuration ;
- Examen des travaux du comité de rémunération et du comité d'audit (rémunération du directoire, répartition des jetons de présence...) ;
- Missions spéciales du Conseil de Surveillance ;
- Autorisation de Conventions règlementées ;
- Autorisation de cautions pour les filiales et participations.

En outre, le conseil de surveillance faisant office de Comité Stratégique, 2 réunions ont été tenues en 2011 avec la présence des mandataires sociaux afin de définir les orientations stratégiques du Groupe pour les années à venir.

1.1.5. Auto-évaluation du Conseil

Le code AFEP/MEDEF prévoit une auto-évaluation annuelle du Conseil une fois par an. Un formulaire d'auto-évaluation est mis à la disposition des administrateurs, il permet une fois par an de pouvoir effectuer une évaluation des missions menées par le conseil ainsi que son organisation. Le questionnaire s'articule autour de 4 thèmes :

- Organisation des séances
- Indépendance des administrateurs
- Information présentée aux membres du conseil
- Transparence et exhaustivité des débats

1.1.6. Le Comité d'audit

Le Conseil de Surveillance est depuis sa création attaché aux principes de bonne gouvernance puisque le comité d'audit existe depuis le 12 septembre 2001.

Les membres du comité sont nommés par le Conseil de Surveillance.

Conformément à la directive Européenne 2006/43/CE et en particulier à sa transposition en droit français avec l'article L 823-19, le Conseil de Surveillance a chargé le comité d'audit du suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières.

Le comité d'audit rend compte régulièrement au Conseil de Surveillance de l'exercice de ses missions et l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée.

Ce Comité est composé de trois membres en 2011 dont deux sont indépendants:

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

Tous les membres du comité d'audit présentent des compétences particulières en matière financière et comptable et deux sont également indépendants (Michel Bon et Patrice de Talhouët).

Ce Comité s'est réuni à deux reprises en 2011. Le taux de participation est de 67%.

Lors de ces séances, le comité d'audit a principalement entendu le directeur financier du groupe, les commissaires aux comptes du groupe, l'auditeur interne sur les sujets suivants :

Comptes annuels et semestriels :

- Examen des comptes de l'exercice 2010, examen des comptes du 1^{er} semestre 2011
- Examen des rapports des commissaires aux comptes et des recommandations effectuées

Audit interne :

- Examen du rapport du président sur les procédures de contrôle interne
- Missions effectuées et plan d'audit pour l'année à venir

Suivi des Commissaires aux Comptes :

- Examen de la couverture par filiale du contrôle légal des comptes annuels dans le groupe.
- Renouvellement du mandat d'un des commissaires aux comptes.

1.1.7. Le Comité de rémunération

1.1.7.1. Mode de fonctionnement du Comité

Ce Comité est composé de deux membres, tous deux indépendants : Michel Bon et Vincent Montagne. Il prépare les travaux du Conseil sur la rémunération des mandataires sociaux.

Il fait également office de Comité de nomination lorsqu'il s'avère nécessaire de rechercher un nouvel administrateur.

La politique de rémunération recommandée par le Comité repose sur 3 principes classiques :

- comparabilité de la rémunération avec des entreprises de même taille et de même secteur.
- variabilité de la rémunération en fonction des résultats du groupe.
- clarté du lien entre contribution et rétribution.

Ce comité s'est réuni à deux reprises en 2011. Le taux de participation est de 100%.

Lors des deux séances, le comité de rémunération a principalement examiné et proposé :

- La détermination de la rémunération variable à verser aux membres du directoire au titre de l'exercice 2010.
- La définition des objectifs 2012 pour le directoire ;
- La détermination des principes de la rémunération variable des membres du directoire pour l'exercice 2012 ;
- Une réflexion sur la rémunération future des membres du directoire.

En outre, le Conseil a confié au Comité de rémunération la recherche d'un administrateur féminin dans le cadre de la loi **Zimmermann-Copé**.

1.1.7.2. Rémunération des administrateurs

Les membres du Conseil de Surveillance de DEVOTEAM perçoivent des jetons de présence en fonction de leur présence au Conseil de surveillance, aux différents Comités auxquels ils appartiennent ainsi qu'en fonction des missions spécifiques qui pourraient leur être confiées, à l'exception du Président du conseil de surveillance qui perçoit des honoraires fixes.

Les montants sont précisés dans la section 6.1 du Rapport de Gestion.

1.1.7.3. Rémunération des mandataires sociaux

Les mandataires sociaux perçoivent une rémunération dont les détails sont présentés en section 6.1 du Rapport de Gestion.

En outre, le Conseil de Surveillance du 11 mars 2008, sur recommandation du Comité de rémunération en date du même jour, a examiné la situation de chacun des membres du Directoire au regard des dispositions de la loi du 21 août 2007 en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat (dite loi « TEPA »). Il a constaté que, dans la mesure où aucun membre du Directoire ne peut prétendre au versement d'une rémunération ou d'une indemnité quelconque au titre de la cessation de ses fonctions de mandataire social du groupe DEVOTEAM, les dispositions issues de cette loi ne leur étaient pas applicables.

Lors de sa réunion du 10 novembre 2008, le Conseil a pris connaissance des recommandations AFEP-MEDEF du 6 octobre 2008 sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux des sociétés cotées. Il a constaté que Devoteam était en conformité avec ces recommandations.

Il considère que ces recommandations s'inscrivent dans la démarche de gouvernement d'entreprise de la société. En conséquence, en application de la loi du 3 juillet 2008 transposant la directive communautaire 2006/46/CE du 14 juin 2006, le code AFEP-MEDEF ainsi modifié est celui auquel se réfère la société pour l'élaboration du rapport prévu à l'article L. 225-37 [L. 225-68] du code de commerce à compter de l'exercice 2008.

1.2. Le Directoire

Le rôle du Directoire est défini à l'article 14 des statuts :

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

Le Directoire est composé de 2 membres Stanislas de Bentzmann et Godefroy de Bentzmann.

Ils ont été nommés par le Conseil de Surveillance du 11 mars 2008 pour une durée de 4 ans, soit jusqu'à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes 2011. Ils peuvent être révoqués par l'Assemblée sur proposition du Conseil.

La liste des mandats des membres du Directoire figurent dans le rapport de gestion.

Il n'y a pas de limitation aux pouvoirs du Directoire autre que la définition qui en est donnée statutairement.

En 2011, le Directoire s'est tenu à 5 reprises et les points significatifs décidés ont été les suivants :

- arrêté des comptes semestriels et annuels,
- examen du budget et des prévisions d'activités par secteur et par pays,
- opérations de restructurations et de croissance externe

1.3. Tableau récapitulatif de la conformité AFEP/MEDEF

N°	TITRE	PRINCIPE	2011	COMMENTAIRE	PLAN D'ACTION 2012	ECHEANCE 2012
1.	1. Le Conseil d'administration : une instance collégiale	Le conseil d'administration (CA) ou de surveillance (CS) est une instance collégiale qui représente collectivement l'ensemble des actionnaires et à qui s'impose l'obligation d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise.	Conforme	Point 6.1 du rapport de gestion et les statuts	N/A	N/A
2.	2. Le Conseil d'administration et le marché	Le conseil d'administration (CA) ou de surveillance (CS) est en charge de la communication de l'entreprise avec le marché. Il met en place des procédures fiables d'identification et d'évaluation des engagements et des risques.	Conforme	Le conseil de surveillance est en charge de la communication financière de l'entreprise. Il délivre une information non-sélective à tous les opérateurs en incluant les engagements hors bilan et les risques significatifs de l'organisation.	N/A	N/A
3.	3. La dissociation des fonctions de président du Conseil d'administration et de Directeur général	Le conseil d'administration (CA) ou de surveillance (CS) choisit le mode d'organisation et il communique auprès des actionnaires d'une manière transparente sur la dissociation des fonctions de président du Conseil d'administration et de Directeur général.	Conforme	Devoteam est une société anonyme avec conseil de surveillance, (SA avec organisation dualiste). Les fonctions de président et de directeur général sont dissociées par les statuts.	N/A	N/A
4.	4. Le Conseil d'administration et la stratégie	Le conseil d'administration (CA) ou de surveillance (CS) doit examiner et décider les opérations d'importance stratégique (éventuellement après l'étude des projets au sein d'un comité ad hoc).	Conforme	Le conseil de surveillance (CS) examine et décide des opérations d'importance stratégique. Il fait office de comité stratégique.	N/A	N/A
5.	5. Le Conseil d'administration et l'assemblée générale des actionnaires	Le conseil d'administration (CA) ou de surveillance (CS) représente l'ensemble des actionnaires. Il est l'organe d'administration de l'entreprise. L'assemblée générale est un lieu de décision mais aussi l'occasion d'un dialogue vrai et ouvert avec les actionnaires.	Conforme	Les missions du conseil de surveillance sont détaillées dans l'article 15 des statuts.	N/A	N/A
6.	6. La composition du conseil d'administration : les principes directeurs	Principe de composition du conseil d'administration (CA) ou de surveillance (CS): Chaque administrateur doit se considérer comme le représentant de l'ensemble des actionnaires.	Conforme	La composition du conseil de surveillance est détaillée dans l'article 15 des statuts.	N/A	N/A
7.	7. La représentation de catégories spécifiques	Il n'est pas souhaitable de multiplier au sein du conseil d'administration (CA) ou de surveillance (CS): des représentants de telle ou telle catégorie d'intérêts spécifiques. Certaines catégories doivent toutefois être représentées.	Conforme	Le conseil de surveillance ne comporte pas de catégories spécifiques. Il est composé de plus d'un tiers d'administrateurs indépendants, les salariés ne sont pas actionnaires au niveau du seuil de représentation. Le pourcentage d'actionariat salarié est de 1,3%.	N/A	N/A
8.	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.	Conforme	Cinq membres sur sept soit 71% du conseil de surveillance répondent aux critères d'indépendance préconisés par L'AFEP/MEDEF dans le cas des sociétés contrôlées. Le conseil de surveillance n'a pas estimé que l'exercice d'un mandat pendant plus de 12 ans fait perdre sa qualité d'indépendant aux membres concernés. L'expérience acquise est constitutive d'un atout pour le groupe.	N/A	N/A
9.	9. L'évaluation du conseil d'administration	Le conseil d'administration (CA) ou de surveillance (CS) procède à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires qui lui ont donné mandat d'administrer la société, en passant en revue périodiquement sa composition, son organisation et son fonctionnement (ce qui implique une même revue des comités du conseil).	Conforme	L'auto-évaluation est effectuée chaque année depuis 2011.	N/A	N/A
10.	10. Les séances du conseil et les réunions des comités	Modalités de l'organisation, planning, livrables du conseil d'administration (CA) ou de surveillance (CS)	Conforme	L'ordre du jour est envoyé au conseil en général une semaine à l'avance. Les documents analysés lors du conseil sont envoyés aux administrateurs dans la mesure du possible quelques jours avant la séance.	N/A	N/A
11.	11. L'accès à l'information des administrateurs	Le président ou le directeur général est tenu de communiquer à chaque administrateur tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission	Conforme	La nature des informations contenues dans ces documents est : • les rapports d'activités trimestriels ; • les ratios de gestion du groupe et des principales entités (chiffre d'affaires, résultat d'exploitation...) comparés par rapport au budget et aux périodes précédentes ; • le descriptif des projets de croissance externe.	N/A	N/A

12.	12. La durée des fonctions des administrateurs	Les membres doivent être élus pour une durée maximale de 4 ans (contre 6 ans en droit français).	Conforme	la durée du mandat d'administrateur est de 4 ans, la composition du conseil de surveillance est définie dans l'article 15 des statuts.	N/A	N/A
13.	13. Les comités du conseil	Travail préparatoire effectué par les comités : 1 l'examen des comptes, 2 le suivi de l'audit interne, 3 la sélection des commissaires aux comptes, 4 la politique de rémunération, 5 les nominations des administrateurs et des dirigeants mandataires sociaux	Conforme	Le conseil de surveillance de DEVOTEAM a constitué 2 comités, ils ont la charge du travail préparatoire au conseil : - Le comité d'audit : Point 1 à 3. - Le comité des rémunérations : Point 4 et 5.	N/A	N/A
14.	14. Le comité des comptes	Chaque conseil doit se doter d'un comité des comptes dont la mission n'est pas séparable de celle du conseil d'administration qui a l'obligation légale d'arrêter les comptes sociaux annuels et d'établir les comptes consolidés annuels.	Conforme	Les missions du comité d'audit : • Du processus de l'élaboration de l'information financière ; • De l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ; • Du contrôle légal des comptes annuels et le cas échéant des comptes consolidés réalisés par les commissaires aux comptes ; • De l'indépendance des commissaires aux comptes.	N/A	N/A
15.	15. Le comité de sélection ou des nominations	Le comité des nominations est en charge de la composition future des instances dirigeantes.	Conforme	Ce comité est intégré dans le comité des rémunérations.	N/A	N/A
16.	16. Le comité des rémunérations	Le comité des rémunérations doit permettre de placer le conseil d'administration ou de surveillance dans les meilleures conditions pour déterminer l'ensemble des rémunérations et avantages des dirigeants mandataires sociaux, l'ensemble du conseil d'administration ou de surveillance ayant la responsabilité de la décision.	Conforme	Il a pour principale mission de déterminer la rémunération des mandataires sociaux et de fixer les objectifs de ces derniers. Il fait également office de comité de nomination lorsqu'il s'avère nécessaire de rechercher un nouvel administrateur. La politique de rémunération recommandée par le comité repose sur 3 principes classiques : • comparabilité de la rémunération avec des entreprises de même taille et de même secteur. • variabilité de la rémunération en fonction des résultats du groupe. • clarté du lien entre contribution et rétribution.	N/A	N/A
17.	17. La déontologie de l'administrateur	L'administrateur du CA/CS s'engage à suivre les règles déontologiques de sa fonction et de la charte déontologique de l'entreprise.	Conforme	En 2011, Le conseil de surveillance a établi un règlement intérieur ainsi qu'une charte de déontologie à l'attention des administrateurs conformément au référentiel de l'AFEP/MEDEF.	N/A	N/A
18.	18. La rémunération des administrateurs	Le mode de répartition de la rémunération des administrateurs est défini par le CA/CS, et le montant global est défini par l'assemblée générale. Ils font l'objet d'une communication dans le rapport annuel.	Conforme	La rémunération des administrateurs et le mode de répartition est détaillée dans le rapport de gestion ainsi que dans le règlement intérieur du comité.	N/A	N/A
19.	19. La cessation du contrat de travail en cas de mandat social	Le mandataire social ne doit pas avoir de contrat de travail avec l'entreprise.	Conforme	Les membres du directoire ne sont pas salariés.	N/A	N/A
20.	20. Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux	La détermination de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux relève de la responsabilité des CA/CS et se fonde sur les propositions du comité des rémunérations. La rémunération des dirigeants mandataires sociaux de l'entreprise doit être mesurée, équilibrée, équitable et renforcer la solidarité et la motivation à l'intérieur de l'entreprise. Elle comporte une partie fixe, une partie variable.	Conforme	Le mode et les montants de la rémunération des membres du directoire sont fixés par le conseil de surveillance sous recommandation du comité des rémunérations.	N/A	N/A
21.	21. L'information sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux	La loi comporte l'obligation pour les sociétés de faire figurer dans leur rapport de gestion la rémunération totale et les avantages de toute nature versés, durant l'exercice, à chaque mandataire social, ainsi que le montant des rémunérations et des avantages de toute nature que chacun de ces mandataires a reçus durant l'exercice de la part des sociétés du groupe.	Conforme	La rémunération des mandataires sociaux est détaillée dans le rapport de gestion.	N/A	N/A
22.	22. La mise en œuvre des préconisations	Les sociétés cotées qui se réfèrent à ce code de gouvernement d'entreprise doivent faire état de manière précise, dans leur document de référence ou dans leur rapport annuel, de l'application des présentes recommandations et expliciter, le cas échéant, les raisons pour lesquelles elles n'auraient pas mis en œuvre certaines d'entre elles.	Conforme	Tableau récapitulatif AFEP/MEDEF (point 1.3).	N/A	N/A

Les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société

2.1. Objectifs du contrôle interne

Les procédures de contrôle interne en vigueur dans la Société ont pour objectifs :

- De s'assurer de la réalisation et l'optimisation des opérations.
- De vérifier que les informations comptables, financières et de gestion, communiquées aux actionnaires et aux tiers (marchés financiers, banques, organes sociaux, de DEVOTEAM...) sont fiables et reflètent avec sincérité l'activité et la situation de DEVOTEAM.
- De veiller à ce que les actes de gestion ainsi que les comportements des collaborateurs s'inscrivent dans le cadre défini par les orientations données aux activités de DEVOTEAM par la Direction, par les lois et règlements applicables, et par les valeurs, normes et règles internes à l'entreprise.
- De contribuer à la sauvegarde de ses actifs et à la détection des fraudes.

Néanmoins, Le président du Conseil rappelle que le dispositif de contrôle interne mis en place ne saurait constituer une garantie absolue contre les risques identifiés. Dans la même logique, bien qu'étant mise à jour régulièrement, la cartographie des risques ne saurait prémunir le groupe d'un risque non identifié.

2.2. Organisation générale - Les acteurs principaux du contrôle interne et leur rôle

2.2.1. Le comité exécutif

Il est composé de 6 membres : les deux co-présidents, les Vice présidents (VP) en charge du Consulting et des Ressources Humaines, le Directeur Financier du Groupe (CFO) et le Corporate Finance Director. Le Comité exécutif établit les procédures de contrôle interne, définissant les règles applicables à l'ensemble du Groupe et délimitant les pouvoirs.

Ces instructions sont communiquées aux filiales afin d'être intégrées dans des procédures locales plus détaillées.

Le comité exécutif rend compte au Comité d'audit et au Conseil de Surveillance des caractéristiques essentielles du dispositif du contrôle interne ainsi que de son efficacité.

2.2.2. La Direction Financière du Groupe

Le Directeur Financier du groupe fixe le cadre générique des orientations du groupe dans les domaines comptables et financier et reporte directement aux membres du Directoire.

Le Directeur Financier du groupe supervise une équipe restreinte au niveau du siège. Cette équipe intègre les fonctions de contrôle de gestion et de reporting, ainsi que la consolidation et l'audit interne :

- Un directeur comptable groupe qui a la responsabilité de l'établissement des comptes consolidés, de la définition des principes comptables applicables au sein du groupe et de leur correcte application, de la conformité des principes comptables du groupe avec les normes IFRS, de la veille technique comptable et de la gestion de la trésorerie au niveau du groupe.
- Deux contrôleurs de gestion, qui ont pour principale responsabilité de consolider le reporting de gestion du groupe et d'en assurer la conformité avec les états financiers légaux. Ils animent entre autres le processus de clôture en liaison avec le directeur comptable groupe et a la responsabilité du bon fonctionnement du processus budgétaire.
- Le département audit interne composé d'un responsable et d'un auditeur interne a pour mission de porter appréciations et recommandations sur le dispositif du contrôle interne au sein du groupe. Même

si il est rattaché hiérarchiquement au Directeur Financier Groupe, il rend compte de ses missions au directoire et au comité d'audit.

En ce qui concerne la relation entre le Directeur Financier du Groupe et les directeurs financiers des filiales, le Groupe a toujours privilégié et favorisé une relation de subordination, afin de maintenir un certain degré d'indépendance des directeurs financiers par rapport à la direction générale de ces filiales.

Ainsi, le Directeur Financier du Groupe supervise fonctionnellement l'ensemble des directeurs financiers des filiales. Il a notamment la responsabilité de s'assurer que l'adéquation des ressources en termes d'outils et d'hommes sur les métiers de la finance est suffisante par rapport aux besoins et à l'évolution du groupe.

2.2.3. Les entités opérationnelles

Chaque entité opérationnelle est pilotée par un directeur général (ou country manager pour les filiales étrangères), chargé de mettre en œuvre la stratégie définie par le comité exécutif du groupe et qui a la responsabilité du contrôle interne dans son organisation.

Tous les directeurs généraux reportent hiérarchiquement et directement à un membre du comité exécutif. Leurs objectifs sont fixés annuellement et suivis mensuellement dans leur réalisation.

Chaque entité opérationnelle selon sa taille peut être structurée en plusieurs business units, afin d'en faciliter le pilotage.

2.2.4. Les Directions fonctionnelles groupe

Au niveau du groupe, les équipes fonctionnelles restent restreintes :

- ✓ La Direction Financière du groupe, élément évoqué précédemment ;
- ✓ La Direction des Ressources Humaines du groupe, supervisée par le Vice Président RH du groupe.

Il a notamment pour responsabilité :

- De coordonner les actions menées par les responsables RH des filiales conformément aux objectifs stratégiques fixés par le comité exécutif
 - D'établir et de mettre à jour la cartographie des hauts potentiels au sein du groupe
 - D'initier les recrutements des hauts profils dans le groupe
 - D'assurer le suivi des rémunérations de l'équipe corporate ainsi que des country managers
- ✓ Le département *Corporate Finance*, qui a pour responsabilité principale d'étudier toute opportunité de croissance externe et assure aussi la communication financière.
 - ✓ Le secrétaire général du groupe est responsable du suivi juridique du groupe, des assurances et des services généraux (dont gestion des sites immobiliers). Il assume dans ces domaines une responsabilité importante dans l'évaluation des risques et des solutions à mettre en place.

2.2.5. Les Directions fonctionnelles dans les entités

En fonction de sa taille, chaque entité opérationnelle a des directions fonctionnelles transverses appelées fonctions de support. On dénombre en général 5 fonctions de support qui sont également des acteurs importants du contrôle interne :

- La direction financière et notamment le contrôle de gestion
- La DRH (regroupant les fonctions de recrutement, formation et paye)
- Le Marketing
- Les Services Généraux
- L'informatique interne.

2.3. Description synthétique des procédures de contrôle interne

2.3.1. L'environnement de contrôle interne

Il repose sur trois éléments constitutifs de la culture d'entreprise et de ses pratiques.

2.3.1.1. Une Ethique partagée par tous

Le groupe a mis en place une charte de valeurs qui doit inspirer le comportement de tous les salariés au sein du groupe et vis-à-vis des tiers.

2.3.1.2. Une organisation claire

L'organisation du groupe DEVOTEAM est d'une manière générale décentralisée pour les entités opérationnelles, et tend à être centralisée pour les entités dites de support ou fonctionnelles lorsque cela est possible.

Le pilotage et le contrôle de l'ensemble sont effectués par l'équipe Corporate du groupe à savoir principalement le comité exécutif et la direction financière du groupe.

2.3.1.3. Une stratégie connue et partagée par tous les managers

Le groupe DEVOTEAM anime de manière formelle la mise en œuvre de la stratégie du groupe :

- En réunissant les country managers environ tous les six mois pour fixer les objectifs, clarifier les axes stratégiques de développement et redéfinir les contours en fonction de la conjoncture.
- En assurant le suivi des objectifs fixés, soit à travers des visites par un des membres du comité exécutif, soit par le biais de vidéo conférences régulières
- En 2011, Devoteam a lancé un projet de transformation – Eagle – qui vise à établir une stratégie à l'horizon cinq ans, ainsi qu'un parcours de transformation sur trois ans. Eagle implique toutes les entités du groupe et est piloté par le Comité exécutif supporté par un Comité Opérationnel composé de neuf managers des plus grandes entités géographiques.

2.3.2. Cartographie des risques

En 2007, le groupe a établi une cartographie des risques qui sert à l'élaboration du plan d'audit interne des années 2008 à 2011.

Afin de consolider son environnement de gestion des risques et du contrôle interne, DEVOTEAM effectuera le déploiement sur l'année 2012 du projet ICARE (logiciel RVR) sur l'ensemble des entités du groupe. RVR est un logiciel de gestion des risques, de monitoring du contrôle interne et de planification d'audit. La société RVR qui édite le logiciel a été acquise par le groupe en 2011 et elle est intégrée au groupe DEVOTEAM. A terme le groupe souhaite rationaliser la gestion des risques dans cet outil afin d'améliorer le processus de cartographie et de pouvoir et d'optimiser son environnement de contrôle interne.

La cartographie des risques réalisée en 2007 et 2008 a été présentée au comité d'audit et a fait l'objet d'une révision en cours de l'année 2010.

2.3.3. Risques majeurs et activités de contrôle

L'Autorité des Marchés Financiers (AMF) a défini un cadre de référence du contrôle interne qu'il est recommandé aux sociétés françaises soumises aux obligations prévues par la Loi dite de Sécurité Financière 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 dans le détail en section 6.2 du Rapport de Gestion. Les risques majeurs identifiés sont repris ci-dessous avec les activités de contrôle et les processus correspondants.

2.3.3.1. Risques financiers et dispositif du contrôle interne relatif à l'élaboration de l'information financière et comptable

Risques majeurs : Risques sur la fiabilité de l'information financière apportant une lecture erronée aux tiers de la situation et des résultats de l'entreprise.

Activités de contrôle :

- **L'organisation comptable et financière**

Chaque entité opérationnelle possède sa direction financière qui procède aux enregistrements des données financières et au contrôle des opérations.

La direction financière du groupe a établi des procédures de reporting permanentes permettant de suivre et de piloter l'activité de chaque entité.

- **Les processus financiers au sein du groupe DEVOTEAM**

- ✓ *Le processus de planification stratégique*

Il est du ressort du comité exécutif de conduire la réflexion sur la stratégie du groupe et d'en référer au Conseil de Surveillance qui fait office de comité stratégique.

Le comité exécutif se réunit une fois par mois afin de définir et suivre les nouveaux axes stratégiques de développement du Groupe.

D'un point de vue financier, le plan stratégique se concrétise par un compte de résultat prévisionnel, généralement à horizon de 3 ans, fixant le plan de croissance du groupe.

- ✓ *Le processus budgétaire*

Un budget est établi tous les ans par chaque entité opérationnelle ainsi que par les entités de support.

Les principaux indicateurs font l'objet d'analyses de comparaison par la direction financière du groupe soit par rapport aux exercices précédents soit par rapport à des unités similaires.

- ✓ *Le processus de reporting mensuel*

Chaque mois, toutes les entités opérationnelles établissent un reporting qui est consolidé par la direction financière du groupe.

Les résultats sont analysés et les principaux indicateurs évalués par rapport au budget ainsi que par rapport à l'exercice précédent :

- Le chiffre d'affaires de l'entité
- La marge
- Le résultat d'exploitation
- Le bilan
- L'évolution des effectifs
- Le taux d'utilisation des ressources
- L'évolution des prix de vente et du taux de marge
- La situation de l'encours client et notamment des factures à établir
- La trésorerie et le BFR
- L'activité commerciale et notamment le portefeuille de commandes ainsi que les opportunités d'affaires

Il est systématiquement demandé aux entités opérationnelles d'établir un « rolling forecast » sur le chiffre d'affaires, le résultat d'exploitation, le bilan et la trésorerie afin d'anticiper tout risque de dérive.

Chaque variation anormale sur ces indicateurs fait l'objet d'investigations de la part de la Direction Financière du Groupe

✓ *Le processus de reporting hebdomadaire*

Le taux d'utilisation des ressources des entités opérationnelles est suivi de manière hebdomadaire. Ce dispositif de contrôle donne une bonne tendance sur l'activité commerciale des unités opérationnelles, et permet d'apprécier entre autre le risque de retournement de conjoncture.

✓ *Le processus de consolidation des comptes*

Il est effectué tous les trimestres. Les instructions, les éléments à fournir et le déroulement des tâches sont systématiquement envoyés avant chaque clôture trimestrielle. Le groupe insiste particulièrement sur les échéances, notamment pour les clôtures auditées par les commissaires aux comptes (clôture semestrielle et annuelle), et s'assure que les comptes financiers remontés et prévus dans le scope d'audit ont bien été audités.

Chaque entité juridique effectue une clôture comptable et reporte à la direction financière du groupe un compte d'exploitation et un bilan dans le cadre de la consolidation du groupe.

Un rapprochement systématique est effectué entre le reporting mensuel et les comptes statutaires remontés par chaque entité. Tout écart fait l'objet d'investigations par la cellule reporting ou bien le département consolidation du groupe.

Les retraitements comptables, notamment ceux liés aux différences de traitement en fonction des normes comptables sont exclusivement du ressort du département consolidation du groupe.

✓ *Le processus de contrôle des comptes sociaux des filiales*

Les comptes sociaux définitifs des filiales une fois arrêtés et audités le cas échéant par les auditeurs locaux, sont envoyés à la Direction Financière du Groupe pour être stockés. Ils sont rapprochés des comptes qui ont servis à établir les comptes consolidés, tout écart devant être justifié.

- **Les systèmes d'information comptables et financiers**

✓ *Les systèmes d'information comptables et financiers locaux*

Chaque pays dispose de son propre outil d'information comptable et financier. Néanmoins le groupe s'assure que ces outils répondent aux standards de la profession afin de pouvoir établir à la fois les comptes statutaires (selon les normes locales) et le reporting (selon les normes du groupe).

En France, la comptabilité, ainsi que le suivi financier des projets est effectué dans l'application *Oracle e-business suite*. Les données financières sont stockées sur les serveurs d'Oracle aux Etats-Unis. Depuis 2009, plusieurs filiales ont migré leur comptabilité et leur suivi financier de projet dans l'ERP Maconomy.

✓ *Le système de reporting*

La consolidation des états financiers statutaires est effectuée dans l'outil Magnitude, édité par Cartesis, leader sur le marché des outils de reporting. Le département consolidation du groupe vérifie la cohérence des informations saisies ainsi que leur conformité par rapport aux principes du manuel comptable groupe.

Le reporting de gestion est également effectué dans le même outil (depuis 2009) permettant une consolidation rapide et donc un contrôle plus efficient.

- **Le référentiel comptable du groupe**

Un manuel des principes comptables décrit les règles applicables au sein du groupe. Chaque entité peut avoir un plan de comptes et un référentiel comptable spécifique en fonction des particularités et obligations locales. Cependant, lorsque cela est possible, le groupe demande d'adopter le plan de comptes du groupe afin d'avoir une homogénéité.

Les changements de méthodes comptables ainsi que les options de clôture spécifiques font l'objet d'une validation par la Direction Générale (Directeur financier Groupe par délégation des membres du directoire) et les commissaires aux comptes (pour ce qui concerne les rapports financiers annuels et semestriels).

- **La communication financière**

La communication financière du groupe est du ressort du département *Corporate Finance*. Il est indépendant de la direction financière du groupe, donc de ceux qui sont en charge de produire l'information financière.

Chaque année, le calendrier des échéances est communiqué à la direction financière du groupe qui doit s'assurer du respect du calendrier.

Les documents à destination des tiers font l'objet d'un processus de validation et de relecture par la direction générale et/ou plusieurs membres de la direction financière du groupe. Les rapports financiers annuels et semestriels sont revus par les commissaires aux comptes et présentés au Conseil de Surveillance avant toute publication à des tiers.

2.3.3.2. *Risques liés à la croissance et dispositif du contrôle interne relatif au pilotage des entités opérationnelles*

Risques majeurs : *Risques liés aux acquisitions, la taille et l'expansion à l'international.*

Activités de contrôle :

Compte tenu de l'accroissement du nombre d'entités opérationnelles, le groupe a mis en place un processus de suivi des entités à plusieurs niveaux :

- **Les business review mensuelles**

Toutes les entités opérationnelles font l'objet d'un suivi mensuel des résultats et de l'activité. Les indicateurs majeurs sont analysés et commentés par le Country Manager de l'entité concernée.

Un compte rendu de la réunion est établi et sert de fil conducteur pour les business review suivantes, notamment dans le suivi des plans d'action.

Une synthèse de ces comptes rendus est présentée au comité exécutif.

- **Les visites pays**

En fonction notamment de leurs résultats mais aussi du degré de maturité du management local, les filiales font l'objet d'une visite d'un membre du Comité Exécutif à un rythme mensuel ou trimestriel.

En parallèle, sur l'initiative du Directeur Financier, des interventions sont réalisées dans chaque filiale, afin de s'assurer de la correcte application des procédures du groupe (principes de reporting, conformité avec les normes comptables groupe..). Les contrôles portent notamment sur le rapprochement des états avec les éléments qui sont transmis au siège ou la revue des postes de bilan.

- **L'audit interne**

Même si 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 défini par le plan d'audit, permet au comité exécutif d'accroître le suivi de celles-ci.

2.3.3.3. *Risques juridiques et opérationnels et dispositif du Contrôle interne relatif au suivi des affaires (projets).*

Risques majeurs :

- Risque Juridique : Risques liés aux actions en responsabilité
- Risque juridique : Risques liés à la nature des contrats engagés avec les clients
- Risque juridique : Risques liés aux contrats au forfait
- Risque juridique : Risques liés aux contrats d'infogérance

- Risque juridique : Risques liés au prêt de main d'œuvre illicite
- Risque Opérationnel : Risques liés à la durée des projets clients
- Risque Opérationnel : Risques liés à l'occupation des consultants
- Risque Opérationnel : Risques liés aux pressions tarifaires
- Risque Opérationnel : Risques de dépendance clientèle
- Risque Opérationnel : Risques fournisseurs et sous-traitants

Activités de contrôle :

La commercialisation et la production de projets informatiques représentent le cœur de métier de DEVOTEAM. C'est à travers ces processus que sont concentrés les risques les plus importants.

Néanmoins, le degré de risque varie en fonction de la nature contractuelle des projets vendus, allant de faible pour les projets de prestation d'assistance technique, modéré pour les projets au forfait à élevé pour les projets d'infogérance.

Les entités opérationnelles sont responsables, dans leur périmètre respectif d'intervention, de la gestion des risques inhérents et du contrôle de leurs opérations.

A ce titre, la maîtrise des opérations relatives à la conduite des projets informatiques confiés par les clients relève de leur ressort.

- **Le processus de contrôle des opportunités et propositions commerciales**

Chaque entité opérationnelle doit répertorier les opportunités commerciales qui sont générées par la force commerciale. Le volume en nombre et en valeur de ces opportunités est un indicateur qui est analysé tous les mois par la direction générale de chaque unité opérationnelle et par le comité exécutif du groupe.

Chaque unité opérationnelle doit mettre en place également le processus de contrôle adéquat pour notamment apprécier le risque lié aux contrats signés : contrôle du scope du projet, des conditions de réalisation, de la rentabilité espérée ainsi que des conditions de facturation et de paiement du projet.

En fonction du type de projet, un processus de validation est mis en place permettant à chaque couche hiérarchique au sein de l'organisation d'approuver ou non l'opportunité selon des critères définis au préalable (critères financiers, techniques, de ressources...). Ainsi, il existe un processus de validation des réponses et des propositions commerciales qui sont envoyées aux clients.

Chaque entité opérationnelle peut choisir le meilleur dispositif de contrôle et le nombre d'approbateurs adéquat. Néanmoins, le groupe recommande d'avoir systématiquement un visa du directeur financier local.

- **Le processus de contrôle des projets en cours de production**

- ✓ *Le contrôle de l'avancement de l'exécution des projets*

Chaque projet a un responsable nommé qui est chargé de suivre l'évolution et la bonne exécution du projet. Pour les projets au forfait, un chef de projet est systématiquement nommé et rend compte de l'avancement du projet et de sa livraison au client ainsi qu'à son responsable hiérarchique. Pour les projets en régie, un ingénieur commercial est généralement en charge du suivi de la prestation réalisée par le consultant.

- ✓ *Le contrôle de la qualité des projets*

Chaque entité opérationnelle a un processus de suivi de la qualité des projets, qui consiste souvent à l'envoi d'un questionnaire sur une sélection de clients afin de mesurer la satisfaction des prestations délivrées. Ce processus est généralement du ressort du country manager de chaque entité.

- ✓ *Le contrôle financier des projets*

Chaque entité opérationnelle dispose d'un directeur financier, et lorsque la taille le justifie de un ou plusieurs contrôleurs de gestion dont la responsabilité est de contrôler le suivi financier de chaque projet.

Les principaux contrôles portent sur les projets au forfait. Le contrôleur de gestion effectue le suivi des coûts imputés (principalement le temps des consultants) par rapport au budget initial. Par la suite, il compare ce ratio avec l'avancement technique du projet et le reste à faire pour achever le projet fourni par le chef de projet.

L'avancement de la facturation est également un indicateur suivi, notamment le niveau d'encours de facturation ainsi que la raison de l'encours.

✓ *Le contrôle des aspects contractuels du projet*

D'une manière générale, chaque responsable de business unit valide les contrats clients ainsi que les bons de commandes qui sont reçus ou qui sont en attente de réception.

Pour les projets nécessitant la rédaction de contrats complexes, le service juridique donne son opinion et émet des recommandations quant aux engagements du Groupe vis-à-vis des clients ou des tiers.

2.3.3.4. *Risques liés à la perte de compétences et dispositif du contrôle interne relatif au suivi des ressources humaines et à la politique de rémunération.*

Risques majeurs :

- Risques Opérationnels : Risques liés à l'attrition des consultants
- Risques Opérationnels : Risques liés à l'occupation des consultants
- Risques liés au départ de personnes clefs

Activités de contrôle :

• **Procédure d'identification et de gestion des hauts potentiels**

Face au risque lié au départ de personnes clefs, le groupe a mis en place un dispositif permettant d'identifier les fonctions clefs de l'entreprise et les plans de succession associés. Sont principalement concernées par ce dispositif, les fonctions de country manager et celles de directeur de business unit. Ainsi, le groupe dispose d'une base de données de salariés identifiés comme hauts potentiels.

• **Procédure d'entretiens annuels et de suivi des carrières des collaborateurs**

Le groupe a mis en place un processus d'entretiens annuels pour chaque collaborateur permettant de suivre l'évolution des salariés. Le country manager de chaque entité est responsable de la conduite exhaustive des entretiens au sein de son organisation. La direction des ressources humaines veille au respect de la procédure.

• **Procédures liées aux rémunérations des salariés**

✓ *Le contrôle de la masse salariale*

Le processus budgétaire annuel permet de valider par le comité exécutif sur proposition des country manager, l'enveloppe annuelle d'augmentation de la masse salariale pour l'année à venir. Une fois l'enveloppe validée, chaque entité a la responsabilité de la décliner au sein de son organisation. Le processus de reporting permet de contrôler la correcte application des engagements budgétaires pris par les unités opérationnelles.

✓ *L'attribution d'éléments de rémunérations*

L'entretien annuel permet de matérialiser l'attribution des éléments de rémunérations au niveau de chaque salarié. Lorsque la taille des unités le justifie, des comités de salaires réunissant les managers et les RH statuent sur la rémunération à attribuer pour chaque collaborateur. Sinon la responsabilité relève directement du country manager.

Il est de la responsabilité du country manager de s'assurer que la somme des éléments de rémunération attribués à chaque collaborateur correspond à l'enveloppe budgétaire.

✓ *Les instructions de paye*

Les instructions de paye pour la rémunération des country manager sont du ressort du Comité exécutif (notamment le DRH Groupe,) qui fixe les objectifs et mesure les résultats.

D'une manière générale, pour les autres collaborateurs qui sont sous la responsabilité des country managers, les instructions de paye sont effectuées par le country manager.

Dans les unités opérationnelles de grande taille, un processus de délégation est mis en place ; ainsi une liste restreinte de personnes pouvant établir des instructions de paye est établie par la direction des ressources humaines permettant de limiter le nombre d'intervenants dans le processus. Cette liste comporte à ce jour tous les managers de business unit.

Ainsi toute instruction de paye d'une personne ne figurant pas sur la liste se voit rejetée par le gestionnaire de paye.

✓ *Le traitement de la paye*

La paye des collaborateurs est traitée de manière mensuelle et permet son enregistrement en comptabilité.

Plusieurs dispositifs de contrôles sont mis en place afin de détecter les erreurs et fraudes éventuelles (rapprochement des congés posés avec les comptes rendus d'activité des collaborateurs par les gestionnaires de paye, cadrage des effectifs de paye par les gestionnaires de paye, cadrage et rapprochement de la masse salariale d'un mois sur l'autre par la comptabilité, cadrage des charges sociales par la comptabilité, contrôle budgétaire de la masse salariale par le contrôle de gestion...).

2.3.3.5. Risques liés aux engagements et à la fraude et dispositif du contrôle interne relatif aux achats

Risques majeurs : Risques liés aux engagements de dépenses et à la fraude comptable.

Activités de contrôle :

- **Procédures d'engagement des dépenses**

Un processus de délégation et d'approbation a été mis en place au sein du groupe qui définit :

- ✓ *les seuils d'approbation des engagements de dépenses en fonction des montants et de la nature des achats.*
- ✓ *les acteurs du processus de validation.*

Parmi les acteurs, le directeur financier ou par délégation le contrôleur de gestion valide systématiquement toutes les commandes d'achats qui sont effectuées.

En fonction des montants et / ou de la nature de l'achat, la chaîne de validation peut remonter jusqu'aux présidents du groupe.

- **Procédures d'enregistrement des factures et de leur mise en paiement**

Chaque facture fournisseurs reçue doit être rapprochée d'une commande pour pouvoir être saisie en comptabilité.

La mise en paiement est effectuée après validation de la facture par celui qui a engagé la dépense.

2.3.3.6. Risques liés au non-respect des règles et usages et dispositif du contrôle interne en matière d'information et communication

Risques majeurs : Les risques liés au non-respect des règles et usages dans le groupe par les employés.

Activités de contrôle :

Le dispositif de contrôle interne du groupe DEVOTEAM repose d'une manière générale sur un mode de communication et d'information directe entre et par les acteurs du contrôle interne.

L'objectif est de diffuser une information la plus complète possible et à la personne la plus adéquate.

Dans la pratique et étant donné qu'une grande partie des salariés n'est pas basée au sein des locaux de DEVOTEAM mais chez les clients, DEVOTEAM privilégie et favorise les moments de rencontre avec ses salariés pour diffuser l'information en lieu et place d'une abondante diffusion de note de services dont

l'efficacité n'est pas démontrée. Néanmoins DEVOTEAM dispose de plusieurs outils de communication qui viennent compléter le dispositif (intranet, Newsletter, notes de service).

Pilotage et surveillance du dispositif de contrôle interne du groupe et des risques

3.1 Rapport sur l'activité de l'audit interne en 2011

L'auditeur interne du groupe DEVOTEAM est chargé d'évaluer le dispositif de contrôle interne du groupe. Il a rendu compte au comité d'audit lors de deux séances en 2011 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'auditeur interne a entre autres effectué des missions d'audit dans 9 filiales étrangères ainsi que la France (45% du CA).

3.2 Projets et plan d'audit 2012

Le plan d'audit va être révisé pour les années 2012-2014.

Le développement des activités de l'audit interne est un axe fort dans la politique de gestion des risques de l'entreprise. Elle s'articule sous 3 axes :

- **Le renforcement de l'équipe**

Devoteam a développé son équipe d'audit interne par le recrutement d'un auditeur interne supplémentaire. Ce recrutement participe à la structuration de la fonction au sein de l'entreprise.

- **Le projet ICARE :**

En 2012, Devoteam a commencé l'implémentation d'un outil de gestion des risques permettant une mise à jour annuelle de la cartographie des risques.

Le projet ICARE ou « Internal Control And Risk Enterprise » sera développé par l'utilisation du logiciel de gestion des risques RVR. Il s'organise par une approche double « groupe-entité » et « entité-groupe » permettant une analyse du dispositif de contrôle interne répondant à des risques groupes et locaux. Le service audit interne en lien avec les « risk owners » locaux est en charge de cette évaluation des risques. Le plan d'audit sera formulé avec une approche par les risques définis par pays, entités, business Unit et selon un découpage précis des processus de l'entreprise.

- **Le renforcement de l'approche des risques et du contrôle interne**

Devoteam envisage de compléter et renforcer son dispositif de contrôle interne pour 2012 avec l'implémentation de la méthodologie COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

5.2 Rapport des commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil de Surveillance de la société Devoteam SA

Exercice clos le 31 décembre 2011

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 2011.

Il appartient au président d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil de surveillance un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L.225-68 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que ce rapport comporte les autres informations requises par l'article L.225-68 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

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

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

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

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du président du conseil de surveillance, établi en application des dispositions de l'article L.225-68 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du président du conseil de surveillance comporte les autres informations requises à l'article L.225-68 du Code de commerce.

Paris La Défense, le 19 mars 2012

Paris, le 19 mars 2012

KPMG Audit IS

NSK Fiduciaire

Grégoire Menou

Jean-Marc Bordja

Associé

Associé