



**Comptes consolidés  
2019**

## 1 COMPTES CONSOLIDES GROUPE DEVOTEAM

### 1.1 Etat de la situation financière consolidée

<b>ACTIFS</b> <i>En milliers d'euros</i>	<b>Note</b>	<b>31 décembre 2019</b>	<b>31 décembre 2018</b>
Goodwill	5.1	136 564	129 886
Autres immobilisations incorporelles	5.2	4 098	1 855
Immobilisations corporelles	5.3	11 565	9 684
Droit d'utilisation des actifs loués*	5.4	44 733	-
Actifs financiers non courants	5.5	5 863	6 050
Participations dans les entreprises associées	5.6	4 975	5 206
Immeubles de placement	5.7	457	914
Impôts différés actifs	5.11	6 863	6 072
Autres actifs non courants	5.8	183	299
<b>TOTAL DES ACTIFS NON COURANTS</b>		<b>215 301</b>	<b>159 965</b>
Créances clients	5.9	238 425	211 673
Autres créances courantes	5.9	40 994	38 201
Créances d'impôt courantes	5.9	5 784	12 037
Autres actifs financiers courants	5.10	2 389	2 247
Actifs de gestion de trésorerie	5.10	-	351
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5.10	81 659	75 484
<b>TOTAL DES ACTIFS COURANTS</b>		<b>369 251</b>	<b>339 992</b>
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>		<b>584 552</b>	<b>499 958</b>

<b>PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES</b> <i>En milliers d'euros</i>	<b>Note</b>	<b>31 décembre 2019</b>	<b>31 décembre 2018</b>
Capital social	5.12	1 263	1 263
Prime d'émission		1 934	1 934
Réserves consolidées		154 983	139 137
Titres d'autocontrôle		(1 263)	(2 500)
Réserves de conversion		(2 154)	(2 367)
Résultat de l'exercice		41 571	38 131
<b>CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AU GROUPE</b>		<b>196 334</b>	<b>175 597</b>
Participations ne donnant pas le contrôle	5.13	15 050	12 009
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES</b>		<b>211 385</b>	<b>187 606</b>
Emprunts et dettes financières	5.14	31 835	33 352
Dettes locatives*	5.4	33 546	-
Provisions	5.15	1 058	1 439
Provisions pour engagements de retraite	5.16	4 442	4 085
Impôts différés passifs	5.11	1 275	702
Autres passifs	5.8	17 741	17 158
<b>TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS</b>		<b>89 897</b>	<b>56 735</b>
Emprunts et dettes financières	5.14	1 873	2 191
Dettes locatives*	5.4	11 680	-
Provisions	5.15	7 241	7 290
Dettes fournisseurs	5.9	57 318	51 475
Dettes fiscales et sociales	5.9	128 201	118 845
Dettes d'impôt exigible	5.9	5 256	5 782
Autres passifs	5.9	71 701	70 033
<b>TOTAL DES PASSIFS COURANTS</b>		<b>283 270</b>	<b>255 616</b>
<b>TOTAL DES PASSIFS</b>		<b>373 168</b>	<b>312 351</b>
<b>TOTAL DES PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES</b>		<b>584 552</b>	<b>499 958</b>

\* Nouvelle rubrique liée à l'application d'IFRS 16 à compter du 1er janvier 2019 sans retraitement des périodes précédentes.

## 1.2 Compte de résultat consolidé

En milliers d'euros, sauf résultat par action	Note	31 décembre 2019	31 décembre 2018
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES NET</b>	6.2	<b>761 870</b>	<b>652 379</b>
Autres produits		-	-
<b>PRODUITS OPERATIONNELS COURANTS</b>		761 870	652 379
Achats marchandises		(4 963)	(1 572)
Autres achats et charges externes	6.4	(171 648)	(166 016)
Impôts taxes et versements assimilés		(4 419)	(4 840)
Salaires et traitements et charges sociales	6.3	(483 590)	(401 642)
Dotations aux amortissements sur immobilisations		(17 907)	(4 006)
Dépréciations sur créances courantes		(377)	(749)
Autres charges		(3)	(17)
<b>CHARGES OPERATIONNELLES COURANTES</b>		<b>(682 907)</b>	<b>(578 842)</b>
<b>MARGE D'EXPLOITATION</b>		<b>78 963</b>	<b>73 537</b>
Rémunérations fondées sur des actions	6.3	(950)	(2 325)
Amortissement des relations clientèle acquises lors des regroupements d'entreprises		(1 678)	(710)
<b>RESULTAT OPERATIONNEL COURANT</b>		<b>76 335</b>	<b>70 502</b>
Autres produits opérationnels	6.5	1 799	7 626
Autres charges opérationnelles	6.5	(4 744)	(13 625)
<b>RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>73 391</b>	<b>64 504</b>
Produits financiers	6.6	447	452
Charges financières	6.6	(3 820)	(2 971)
<b>RESULTAT FINANCIER</b>		<b>(3 373)</b>	<b>(2 520)</b>
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence		534	1 100
<b>RESULTAT AVANT IMPOTS</b>		<b>70 551</b>	<b>63 084</b>
Charge d'impôt sur le résultat	6.7	(23 006)	(18 868)
<b>RESULTAT NET</b>		<b>47 546</b>	<b>44 216</b>
<i>Attribuable à :</i>			
<b>Actionnaires de la société mère</b>		<b>41 571</b>	<b>38 130</b>
Participations ne donnant pas le contrôle		5 974	6 086
<b>Résultat par action (en €)</b>	<b>5.12.3</b>	<b>5,09</b>	<b>4,75</b>
<b>Résultat dilué par action (en €)</b>	<b>5.12.3</b>	<b>5,07</b>	<b>4,64</b>

### 1.3 Etat du résultat global consolidé

<i>En milliers d'euros</i>	<b>31 décembre 2019</b>	<b>31 décembre 2018</b>
<b>Résultat net</b>	<b>47 546</b>	<b>44 216</b>
Réévaluation des passifs nets liés aux régimes à prestations définies	(40)	257
Charge d'impôt sur gains et pertes actuariels sur régime de retraite à prestations définies	7	(66)
<b>Eléments non recyclables en résultat</b>	<b>(33)</b>	<b>192</b>
Ecart de conversion	247	453
<b>Eléments recyclables en résultat</b>	<b>247</b>	<b>453</b>
<b>Total des autres éléments du résultat global, nets d'impôt</b>	<b>214</b>	<b>644</b>
<b>Résultat global de la période</b>	<b>47 761</b>	<b>44 860</b>
<i>Dont :</i>		
Actionnaires de la société mère	41 691	38 695
Participations ne donnant pas le contrôle	6 070	6 165

## 1.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés

En milliers d'euros	Note	31 décembre 2019	31 décembre 2018
<b>Résultat de l'exercice</b>		<b>47 546</b>	<b>44 216</b>
Ajustements :			
Résultats des entreprises mises en équivalence		(534)	(369)
Charge d'impôt		23 006	18 868
Amortissements et provisions		20 668	11 869
Autres éléments sans effets sur la trésorerie		(266)	811
Résultats de cessions d'actifs		(374)	(7 443)
Charges et produits d'intérêts nets		3 415	1 923
Variation du besoin en fonds de roulement		(2 537)	(9 624)
Impôts versés		(18 607)	(12 977)
<b>Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>	<b>7.1</b>	<b>72 318</b>	<b>47 274</b>
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles		(6 760)	(5 955)
Acquisition d'actifs financiers		(1 740)	(1 339)
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles		150	41
Dividendes reçus		506	40
Cession d'actifs financiers		3 665	967
Cession de filiales, sous déduction de la trésorerie cédée		397	7 874
Acquisition de filiales, sous déduction de la trésorerie acquise		(19 950)	(47 205)
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>	<b>7.2</b>	<b>(23 731)</b>	<b>(45 576)</b>
Produit de l'émission d'actions		(0)	-
Remboursements d'emprunts		(1 870)	(2 469)
Emission d'emprunts		806	2 901
Remboursement dettes locatives*		(12 708)	-
Variation des créances affacturées (nette du dépôt de garantie)		(5 675)	3 356
Intérêts versés		(2 817)	(1 740)
Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle		(8 776)	(1 275)
Réduction du pourcentage d'intérêts sans perte de contrôle		733	2 319
Dividendes versés		(11 704)	(10 700)
Opérations sur actions propres		54	669
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>	<b>7.3</b>	<b>(41 957)</b>	<b>(6 940)</b>
<b>Variation nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie</b>		<b>6 629</b>	<b>(5 242)</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		74 643	79 587
Effet des actifs non courants détenus en vue de la vente		-	95
Effet de la variation du taux de change		320	203
<b>Trésorerie à la clôture de l'exercice</b>	<b>5.10</b>	<b>81 592</b>	<b>74 643</b>
<u>Réconciliation avec la trésorerie et équivalents de trésorerie au bilan</u>			
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie au bilan</b>		81 659	75 485
Découverts bancaires		(67)	(842)
<b>Trésorerie au tableau de flux de trésorerie consolidés</b>	<b>5.10</b>	<b>81 592</b>	<b>74 643</b>

\* Nouvelle rubrique liée à l'application d'IFRS 16 à compter du 1er janvier 2019 sans retraitement des périodes précédentes.

## 1.5 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 consolidées	Réserves de conversion	Total des capitaux propres part du groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2019</b>	<b>8 332 407</b>	<b>1 263</b>	<b>1 934</b>	<b>(2 501)</b>	<b>177 267</b>	<b>(2 367)</b>	<b>175 597</b>	<b>12 009</b>	<b>187 606</b>
<b>Résultat global de la période</b>									
Résultat net					41 571		41 571	5 974	47 546
Autres éléments du résultat global <sup>(1)</sup>					(34)	153	119	96	215
<b>Résultat global de la période</b>					<b>41 538</b>	<b>153</b>	<b>41 690</b>	<b>6 070</b>	<b>47 761</b>
<b>Transactions avec les propriétaires de la Société</b>									
<u>Contributions et distributions</u>									
Dividendes versés au titre de l'exercice 2018					(8 188)		(8 188)	(3 168)	(11 356)
Valorisation des options de souscription d'actions					540		540		540
Opérations sur instruments de capitaux propres					-		-		-
Ajustement relatif au nombre et à la valeur des actions propres				1 237	(776)		461		461
Augmentation de capital par levée d'options							-		-
<b>Total des contributions et distributions</b>	-	-	-	1 237	(8 424)	-	(7 187)	(3 168)	(10 355)
<u>Variations des parts d'intérêts</u>									
Acquisition et cession de participations ne donnant pas le contrôle sans modification de contrôle					(9 830)		(9 830)	(909)	(10 738)
Participations ne donnant pas le contrôle lors de l'acquisition/création/cession de filiales					(0)		(0)	435	435
<b>Total des variations de parts d'intérêts</b>	-	-	-	-	(9 830)	-	(9 830)	(473)	(10 303)
Autres mouvements <sup>(2)</sup>					(3 995)	60	(3 935)	612	(3 323)
<b>Total des transactions avec les propriétaires de la Société</b>	-	-	-	1 237	(22 249)	60	(20 952)	(3 029)	(23 981)
<b>Solde au 31 décembre 2019</b>	<b>8 332 407</b>	<b>1 263</b>	<b>1 934</b>	<b>(1 264)</b>	<b>196 556</b>	<b>(2 154)</b>	<b>196 334</b>	<b>15 050</b>	<b>211 385</b>

(1) Détail dans l'état du résultat global

(2) Correspond essentiellement au rachat du DSP de Devoteam Middle East ainsi qu'à l'ajustement des puts Jayway, Bold et TMNS

<i>En milliers d'euros, sauf données par action</i>	Nombre d'actions émises	Capital social	Primes d'émission	Actions propres	Réserves consolidées	Réserves de conversion	Total des capitaux propres part du groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2018</b>	<b>8 332 407</b>	<b>1 263</b>	<b>1 934</b>	<b>(3 139)</b>	<b>153 463</b>	<b>(2 721)</b>	<b>150 800</b>	<b>11 209</b>	<b>162 009</b>
<b>Résultat global de la période</b>									
Résultat net					38 130		38 130	6 086	44 216
Autres éléments du résultat global <sup>(1)</sup>					196	369	565	80	644
<b>Résultat global de la période</b>					<b>38 326</b>	<b>369</b>	<b>38 695</b>	<b>6 165</b>	<b>44 860</b>
<b>Transactions avec les propriétaires de la Société</b>									
Contributions et distributions									
Dividendes versés au titre de l'exercice 2017					(7 205)		(7 205)	(3 338)	(10 544)
Valorisation des options de souscription d'actions					1 542		1 542		1 542
Opérations sur instruments de capitaux propres					-		-		-
Ajustement relatif au nombre et à la valeur des actions propres				638	20		658		658
Augmentation de capital par levée d'options							-		-
<b>Total des contributions et distributions</b>	-	-	-	638	(5 643)	-	(5 005)	(3 338)	(8 343)
<b>Variations des parts d'intérêts</b>									
Acquisition et cession de participations ne donnant pas le contrôle sans modification de contrôle					(9 623)		(9 623)	717	(8 906)
Participations ne donnant pas le contrôle lors de l'acquisition/création/cession de filiales					-		-	(2 062)	(2 062)
<b>Total des variations de parts d'intérêts</b>	-	-	-	-	(9 623)	-	(9 623)	(1 346)	(10 969)
Autres mouvements <sup>(2)</sup>					745	(15)	730	(681)	49
<b>Total des transactions avec les propriétaires de la Société</b>	-	-	-	638	(14 522)	(15)	(13 898)	(5 365)	(19 263)
<b>Solde au 31 décembre 2018</b>	<b>8 332 407</b>	<b>1 263</b>	<b>1 934</b>	<b>(2 501)</b>	<b>177 267</b>	<b>(2 367)</b>	<b>175 597</b>	<b>12 009</b>	<b>187 606</b>

(1) Détail dans l'état du résultat global

(2) Correspond essentiellement à l'ajustement du goodwill de l'UGT Scandinavie et du put TMNS

## 1.6 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 1 263 015 euros régie par les dispositions de la loi française. Son siège social est situé au 73 rue Anatole France - 92300 Levallois-Perret et est enregistré au R.C.S. de Nanterre sous le n°402 968 655.

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

#### 1.2 Nature de l'activité

Devoteam, groupe européen de conseil et d'ingénierie, est un acteur majeur du conseil en technologies innovantes et management pour les entreprises. Fort de ses 25 ans d'expériences ancrés dans les technologies innovantes et disruptives, le Groupe accompagne ses clients dans la transformation digitale de leur organisation et de leur business.

#### 1.3 Événements majeurs de l'exercice 2019

En 2019, le Groupe a poursuivi sa croissance portée par sa stratégie initiée autour de ses partenaires stratégiques tels que Google, ServiceNow, AWS et Microsoft, renforçant ainsi son positionnement sur le marché autour des activités les plus innovantes et à forte valeur ajoutée. Résultat de cette stratégie, le Groupe a fait l'objet de nouvelles distinctions telles que « EMEA Elite Partner of the year » par ServiceNow, « 2019 Country Partner of the year » au Luxembourg avec Microsoft et compte désormais sept spécialisations Google Cloud dont les deux dernières « Work Transformation - Enterprise et Location Based Services » obtenues au quatrième trimestre 2019.

Dans le prolongement de cette stratégie, le Groupe a aussi renforcé sa position de leader sur les technologies Google Cloud en Europe avec l'acquisition en avril d'Avalon Solutions, Google Premier Partner et leader en Scandinavie, dont le siège est à Stockholm.

Le Groupe a aussi accéléré ses investissements dans l'intelligence artificielle et dans les dernières technologies multi-cloud, avec par exemple le lancement de l'Academy Kubernetes DevOps avec un programme de certification ambitieux de ses consultants.

En parallèle de ces investissements, le Groupe insiste sur l'importance de sa vision **"Tech for People"** : la responsabilité de mettre la technologie au service de l'Homme. Dans ce contexte, Devoteam a renforcé le programme de sa fondation "Tech for People" avec pour mission d'accompagner les associations et les entrepreneurs sociaux dans leur stratégie digitale, marqueur fort de l'engagement du Groupe dans sa volonté de promouvoir une technologie responsable et positive.

Les états financiers consolidés de la société pour l'exercice clos le 31 décembre 2019, 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 9 mars 2020 et seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 5 juin 2020.



## 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 2019. Ils sont disponibles sur le site internet de la Commission européenne ([https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/financial-reporting\\_fr](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/financial-reporting_fr)) et sont conformes aux IFRS de l'IASB.

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

Les états financiers consolidés annuels au 31 décembre 2019 ont été établis en conformité avec les IFRS publiées par l'IASB et adoptées par l'Union européenne, en cohérence avec ceux de l'exercice précédent, à l'exception des normes, amendements et interprétations d'application obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 2019 ayant un impact pour le Groupe.

En dehors des impacts de première application de la norme IFRS 16 « Contrats de location » dont les impacts de mise en application sont décrits ci-dessous, les autres nouvelles normes, interprétations ou amendements qui ont été publiés et qui sont d'application obligatoire pour le Groupe à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019 n'ont pas eu d'impact significatif sur les comptes consolidés.

Par ailleurs, le Groupe n'a pas choisi d'appliquer de normes, amendements de normes ou interprétations par anticipation.

#### **Changement de méthode comptable significatif : application d'IFRS 16 « Contrats de location »**

Le Groupe a adopté pour la première fois à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019 la norme IFRS 16 « Contrats de location » en remplacement de la norme IAS 17 « contrats de location » et des interprétations associées (IFRIC 4, SIC 15 et SIC 27).

En tant que preneur, le Groupe comptabilise désormais à l'actif de la situation financière consolidée, un droit d'utilisation représentant son droit à utiliser l'actif sous-jacent et au passif une dette de loyers représentative de son obligation de payer les loyers futurs. Au compte de résultat, le Groupe comptabilise un amortissement du droit d'utilisation et un intérêt financier sur la dette de loyer en remplacement d'une charge de loyer opérationnelle. Au niveau du tableau des flux de trésorerie, les remboursements de dettes de loyers sont désormais présentés en « flux de trésorerie liés aux activités de financement » au lieu de « flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles » auparavant.

Le Groupe a choisi d'appliquer la méthode rétrospective modifiée. Ainsi, au 1<sup>er</sup> janvier 2019, le Groupe a comptabilisé un droit d'utilisation et une dette locative identique représentant la somme actualisée des loyers futurs à décaisser sur la période contractuelle exécutoire et sans retraitements des périodes précédentes. Les taux d'actualisation appliqués en date de transition sont basés sur le taux marginal d'emprunt du Groupe ajusté par durée, zone géographique et taille de l'entité preneuse. La durée de location correspond à la période non résiliable complétée, le cas échéant, des options de renouvellement dont l'exercice par le Groupe est raisonnablement certain. Cette période est de neuf ans concernant les contrats français portant sur des biens immobiliers et correspond à la durée ferme d'engagement juridique.

Le Groupe a également choisi d'appliquer les mesures d'exemption prévues par la norme sur les contrats de location portant sur des actifs dont la valeur unitaire est inférieure à 5.000 USD et/ou sur les contrats de location ayant une durée inférieure ou égale à 12 mois. Par ailleurs, le Groupe n'a pas pris l'option d'appliquer la norme aux contrats de location portant sur des immobilisations incorporelles.

Au regard de ses activités, les contrats de location concernés portent essentiellement sur les baux immobiliers et le parc de véhicules de fonction utilisés dans le cadre des activités opérationnelles du Groupe.

Pour apporter de la clarté à ses états financiers, le Groupe a décidé de présenter l'impact de cette nouvelle norme dans l'état de situation financière consolidée et dans le tableau de flux de trésorerie en créant trois lignes supplémentaires :

- « Droits d'utilisation des actifs loués » au niveau des actifs non courant
- « Dettes locatives » au niveau des passifs non courants et des passifs courants
- « Remboursements dettes locatives » au niveau des flux de trésorerie liés aux activités de financement.

Impacts en date de transition au 1<sup>er</sup> janvier 2019 :

Dans le cadre de la transition, le Groupe a comptabilisé au bilan des « Droit d'utilisation des actifs loués » et au passif des « Dettes locatives » courantes et non courantes. Les effets de la transition sont résumés ci-après :

En milliers d'euros	1 <sup>er</sup> janvier 2019
Droit d'utilisation des actifs loués	41 681
Charge de droit d'utilisation constatée d'avance	(237)
Dettes locatives non-courante	30 926
Dettes locatives courante	10 555
Charge de droit d'utilisation à payer	(36)

Le taux d'emprunt marginal moyen pondéré au 1<sup>er</sup> janvier 2019 s'élève à 1,43%.

L'écart entre les engagements hors bilan au 31 décembre 2018 et la dette de loyer au 1er janvier 2019 présentée ci-dessus provient principalement de l'effet d'actualisation et de l'application des mesures d'exemption prévues par la norme, dont les engagements sont présentés en note 9.3.2

Impacts sur les comptes de la période :

Les impacts sur les comptes de la période sont indiqués à la note 5.4 ci-dessous.

## 2.2 Base d'évaluation et monnaie de présentation

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

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

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

## 2.3 Recours à des estimations et au jugement

La préparation des états financiers conformes aux IFRS, nécessite le recours à des analyses fondées sur des évaluations et des hypothèses qui ont une incidence sur les produits, charges, actifs et passifs du Groupe. Ces évaluations sont basées sur les expériences acquises par le Groupe, et d'autres facteurs jugés raisonnables

selon les circonstances actuelles. Les valeurs réelles pourront différer de ces estimations. Celles-ci sont notamment sensibles :

- Dans la détermination des actifs incorporels reconnus dans le cadre des regroupements d'entreprises (notes 3.1, 5.2) ;
- Dans la reconnaissance du chiffre d'affaires sur les contrats au forfait dans le cadre de la méthode à l'avancement (note 3.12) ;
- 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 (notes 3.2, 5.1) ;
- Dans l'appréciation des clauses de complément de prix (notes 3.2, 5.1) ;
- Dans l'estimation des provisions pour litiges (notes 3.11, 5.15) ;
- Dans le calcul des engagements de retraite et autres avantages à long terme qui nécessite la prise en compte d'hypothèses actuarielles (notes 3.10, 5.15) ;
- Dans la détermination des impôts différés et notamment lors de l'appréciation du caractère recouvrable des impôts différés actifs (notes 3.18, 5.11, 6.7) ;
- Dans la valorisation des instruments financiers dérivés (note 3.7).

Dans le cadre de la préparation des états financiers consolidés 2019, 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 2018.

## **2.4 Principes de consolidation**

### **2.4.1 Regroupements d'entreprises**

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

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

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

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

#### Acquisitions antérieures au 1<sup>er</sup> janvier 2010

Les engagements de rachat de minoritaires sont traités par le Groupe comme des acquisitions anticipées. Les *puts* sur minoritaires sont donc enregistrés en « passifs financiers » à la date du regroupement d'entreprise à la valeur actuelle de la meilleure estimation de la valeur de rachat issue du contrat. Lors de leur

comptabilisation initiale, le Groupe enregistre l'écart entre la valeur comptable des intérêts minoritaires et la valeur actualisée du put en contrepartie du goodwill.

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

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

#### Acquisitions à compter du 1er janvier 2010

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

### **2.4.3 Filiales**

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

### **2.4.4 Entreprises associées et coentreprises**

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

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

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

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

### **2.4.5 Elimination des opérations intra-groupes**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Note 3 - Règles et méthodes comptables**

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

#### **3.1 Juste valeur**

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

- Immobilisations incorporelles : la juste valeur des relations commerciales et carnets de commandes acquis lors d'un regroupement d'entreprises est calculée selon la méthode dite du « multi-period excess earnings » (résultat marginal multi-périodes). Cette méthode consiste à évaluer l'actif en question après déduction d'un rendement raisonnable pour les autres actifs générant des flux de trésorerie avec les relations clients et carnets de commande. La juste valeur des technologies acquises (logiciels) lors d'un regroupement d'entreprises est calculée selon la méthode des redevances qui consiste à évaluer l'actif en question sur la base des redevances qui pourraient être obtenues si cet actif était mis sous licence.

- Les immeubles de placement : la juste valeur des immeubles de placement repose sur des évaluations faites par des experts indépendants et reflète le prix de marché à partir duquel les immeubles de placement pourraient être cédés ou échangés entre des parties bien informées, consentantes et agissant dans des conditions de concurrence normale. Le Groupe détermine la juste valeur sans aucune déduction des coûts de transaction qu'elle pourrait encourir lors de la vente ou de toute autre forme de sortie.
- Placement en titres de capitaux propres et d'emprunts : les instruments financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat et les actifs financiers disponibles à la vente sont déterminés par référence à leur dernier cours acheteur disponible à la date de clôture.
- Instruments dérivés : les options d'achats de minoritaires sont valorisées selon des méthodes de valorisation d'options habituellement utilisées, en fonction des conditions particulières de ces options.
- Les prêts et créances sont évalués au coût amorti. En raison de leur caractère court terme, la valeur comptable des créances clients et autres débiteurs et de la trésorerie est une estimation de la juste valeur.
- Les passifs financiers non dérivés sont évalués au coût amorti. En raison de leur caractère court terme, la valeur comptable des concours bancaires courants, des dettes fournisseurs et autres créditeurs est une estimation de la juste valeur.
- La juste valeur des emprunts et dettes financières repose sur la valeur des flux de trésorerie futurs générés par le remboursement du principal et des intérêts, actualisée aux taux d'intérêt du marché à la date de clôture.
- Pour la détermination des droits d'utilisation des actifs loués (contrats de location) basée sur l'actualisation des loyers futurs à décaisser, le taux d'actualisation est déterminé par référence au taux marginal d'emprunt du Groupe ajusté par durée, zone géographique et taille de l'entité preneuse.
- Transactions dont le paiement est fondé sur des actions : la juste valeur des options sur actions et des actions gratuites attribuées aux membres du personnel est généralement évaluée selon des modèles usuels de valorisation d'options tels que Black-Scholes, Hull & White ou Monte Carlo.

### 3.2 Regroupements d'entreprises et goodwill

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

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

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

#### Comptabilisation et évaluation

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

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

Dans le cadre de la préparation de ses états financiers au 31 décembre 2019, le Groupe n'a pas pris en compte les effets de l'entrée en vigueur d'IFRS 16 dans l'application de sa méthodologie de test de dépréciation notamment dans ses effets sur les actifs à tester, les taux d'actualisation et les projections de flux de trésorerie. La prise en compte d'IFRS 16 n'aurait pas eu d'impact sur les résultats des tests menés

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

- L'UGT Scandinavie regroupe les sociétés suivantes : Devoteam Consulting AS, Devoteam Globicon AS, Devoteam Fornebu Consulting AS et Smart Flow AS ;
- L'UGT Belux regroupe les sociétés Devoteam Belgique, Devoteam Luxembourg et Devoteam Management Consulting Belux ;
- L'UGT Devoteam Netherland regroupe l'ensemble des sociétés hollandaises ainsi que les entités du groupe TMNS en Serbie et en Suisse ;
- L'UGT Allemagne regroupe l'ensemble des entités Allemandes ;
- L'UGT Espagne regroupe l'ensemble des entités espagnoles ;
- L'UGT Bold regroupe les sociétés du groupe portugais Bold ;
- L'UGT Jayway regroupe les sociétés du groupe Jayway présentes en Suède, au Danemark et aux Etats-Unis ;
- L'UGT France regroupe l'ensemble des entités françaises ;
- L'UGT Avalon regroupe les sociétés du groupe Avalon présentes en Suède, au Danemark, au Royaume-Uni, aux Etats-Unis, à Singapour et en Norvège ;
- L'UGT Tunisie regroupe les deux sociétés tunisiennes.

### **3.3 Immobilisations incorporelles et corporelles**

#### **3.3.1 Immobilisations incorporelles**

Les immobilisations incorporelles, autres que les goodwill, sont principalement constituées de logiciels acquis directement par le Groupe, comptabilisés à leur coût d'acquisition (externe et interne) diminué des amortissements cumulés et des pertes de valeurs éventuelles ; ainsi que des relations commerciales, carnets de commandes et technologies activés dans le cadre de la méthode de l'acquisition (IFRS 3 et IFRS 3 révisée), évaluées à la juste valeur à la date d'acquisition.

Les immobilisations incorporelles sont amorties linéairement sur leur durée d'utilité attendue qui, en général, est comprise entre 3 et 5 ans pour les logiciels et les relations commerciales. Le carnet de commandes est généralement amorti sur la première année de consolidation au sein du Groupe, s'agissant de commandes d'une durée inférieure à 12 mois.

### 3.3.2 Immobilisations corporelles

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

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

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

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

### 3.4 Immeubles de placement

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

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

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

### 3.5 Actifs financiers non courants

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

### 3.6 Instruments financiers non dérivés

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

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



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

Elles sont comptabilisées initialement à leur juste valeur puis au coût amorti. La juste valeur des créances et dettes commerciales 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.

Le nouveau modèle prospectif de dépréciation basé sur les pertes de crédit attendues, introduit par IFRS 9, n'a pas eu d'impact sur le niveau de dépréciation des créances clients calculées selon la méthodologie décrite ci-dessus.

### **3.6.2 Autres actifs financiers courants**

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

### **3.6.3 Actifs de gestion de trésorerie**

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

### **3.6.4 Trésorerie et équivalents de trésorerie**

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

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

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

### **3.6.5 Emprunts et dettes financières**

Les dettes financières comprennent essentiellement :

- Les dettes résultant de l'émission d'un emprunt obligataire non coté dont les caractéristiques sont décrites en note 5.14 ;
- Les tirages de lignes de crédit court terme confirmées de type « RCF » (Revolving Credit Facility). Ces lignes sont soumises à des conditions de tirages préalables et au respect de ratios financiers classiques pour ce type de lignes.

### **3.6.6 Autres passifs non courants**

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

### 3.7 Instruments financiers dérivés

Le Groupe peut utiliser des instruments financiers pour couvrir son exposition au risque de variation des taux d'intérêt ou de change. Il s'agit d'instruments de couverture négociés auprès de contreparties bancaires de premier rang. Ces instruments financiers dérivés sont initialement évalués à leur juste valeur. A l'exception des instruments dérivés désignés comptablement comme des instruments de couverture dans une opération de couverture de juste valeur ou de flux de trésorerie, 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.

### 3.8 Capital

#### Actions ordinaires

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

#### Actions propres

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

### 3.9 Paiements fondés sur des actions

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

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

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

### 3.10 Avantages du personnel

#### 3.10.1 Régimes de retraite à cotisations et prestations définies

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

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

Conformément à la norme IAS 19 « avantages au personnel », dans le cadre des régimes à prestations définies, l'obligation nette du Groupe est évaluée séparément pour chaque régime en estimant le montant des avantages futurs acquis par le personnel en échange des services rendus au cours de la période présente et des périodes antérieures. Les engagements de retraites et assimilés sont évalués selon la méthode actuarielle dite des unités

de crédit projetées. Selon cette méthode, chaque période de service donne lieu à la constatation d'une unité supplémentaire de droits à prestations, et chacune de ces unités est évaluée séparément pour obtenir l'obligation finale.

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

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

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

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

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

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

### **3.10.2 Indemnités de fin de contrat de travail**

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

### **3.11 Provisions**

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

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

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

Dans le cas d'un regroupement d'entreprises, l'acquéreur doit comptabiliser, à la date d'acquisition, un passif éventuel assumé, s'il s'agit d'une obligation actuelle de l'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'acquéreur selon IAS 37 actuelle « provisions, passifs éventuels et actifs éventuels » avant la prise de contrôle car la sortie de ressources n'était pas probable. Après la comptabilisation initiale et jusqu'à extinction, l'annulation ou l'expiration, un passif éventuel est évalué en retenant le montant le plus élevé entre le montant qui serait comptabilisé selon IAS 37 et le montant initialement comptabilisé.

### 3.12 Principes de reconnaissance du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est évalué à partir de la contrepartie spécifiée dans un contrat signé avec un client et comptabilisé lors du transfert du contrôle du bien ou du service soit à une date donnée dans le temps soit en continu, conformément à la norme IFRS 15.

#### Prestations en régie

Les prestations en régie sont des contrats basés sur des ressources et facturées sur la base du temps passé. Le chiffre d'affaires et les coûts des prestations en régie sont reconnus au fur et à mesure de l'exécution de la prestation dans la mesure où le client bénéficie immédiatement des services prestés par le Groupe. Les prestations réalisées mais non encore facturées sont enregistrées en actifs sur contrats (factures à établir). Les prestations facturées mais non encore réalisées sont enregistrées en passifs sur contrats (produits constatés d'avance).

#### Prestations au forfait

Les prestations au forfait sont des contrats basés sur des livrables et des jalons de facturation dans lesquels le Groupe s'engage à transférer au client un ensemble de biens ou services sur la base d'un prix forfaitaire faisant éventuellement l'objet d'ajustements en fonction de différents critères propres à chaque contrat. Les contrats au forfait sont généralement comptabilisés selon la méthode du pourcentage d'avancement des travaux car soit la prestation du Groupe améliore un actif dont le client obtient le contrôle au fur et à mesure de la prestation, soit le Groupe construit un actif spécifique au client qui n'a pas d'usage alternatif et a un droit irrévocable à paiement au titre de la prestation effectuée à date en cas de résiliation par le client. Le degré d'avancement est déterminé par comparaison des coûts engagés à la clôture aux coûts totaux prévus sur la durée du contrat. Les coûts totaux d'un contrat, et notamment ceux restant à encourir, sont régulièrement l'objet d'un suivi et d'estimation afin de déterminer si le degré d'avancement du contrat et le niveau de marge à reconnaître nécessitent d'être révisés. 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. Le Groupe acquiert contractuellement le droit à facturer lors de l'atteinte des jalons contractuels ou lors de l'acceptation par le client des travaux réalisés. Si la différence entre le chiffre d'affaires et la facturation cumulés est positive, celle-ci est présentée en actifs sur contrats, dans le cas contraire en passif sur contrats.

#### Activité de revente

Dans le cadre de ses projets d'intégration, le Groupe peut être amené à revendre des équipements, licences et autres prestations acquises auprès de fournisseurs tiers. Dans ce cas, et lorsque l'actif ou le service est distinct des autres services fournis par le Groupe, il convient d'analyser si le Groupe agit comme un mandataire (agent) ou pour son propre compte (principal) dans la transaction. Le Groupe agit comme principal s'il obtient le contrôle des biens ou services avant leur transfert au client, dans ce cas la transaction est comptabilisée sur une base brute dans son compte de résultat au moment du transfert du contrôle au client. Dans le cas contraire, le Groupe agit comme agent et la transaction est comptabilisée en net (le montant facturé par le fournisseur vient réduire le chiffre d'affaires facturé au client) au moment où le Groupe remplit son obligation de performance en tant qu'agent.

Plus spécifiquement, le Groupe applique les principes suivants dans le cadre de ses activités de revente de licences perpétuelles ou en mode SaaS :

- Dans les cas d'une vente de licences perpétuelles d'éditeurs tiers, représentant une obligation de performance distincte, le Groupe a considéré qu'il n'obtenait pas le contrôle de la licence avant son transfert au client dès lors qu'il n'est pas habilité à apporter des modifications à cette licence et que, dans la majorité des cas, la licence est transférée directement par l'éditeur au client. Le Groupe agit alors en tant qu'agent et ne reconnaît que la marge réalisée sur la vente en chiffre d'affaires. Si en

revanche, la licence fait partie intégrante d'une solution d'intégration complexe menée par le Groupe, le Groupe considère qu'il agit en principal sur l'intégralité du projet comprenant la licence.

- Dans le cas d'une vente de souscription d'accès à des plateformes logicielles en mode « Cloud ou SaaS » faisant partie intégrante d'une solution globale dont le Groupe assure le fonctionnement opérationnel pour le compte du client sur la durée du contrat, le Groupe considère agir en tant que principal sur l'intégralité de la solution. Dans le cas contraire, le Groupe agit en tant qu'agent dans la revente du droit d'accès à la plateforme.

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

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

#### Répartition du chiffre d'affaires

Le Groupe est organisé par régions géographiques et communique sa répartition du chiffre d'affaires selon cet axe d'analyse au titre de l'information sectorielle. Le chiffre d'affaires est constitué pour l'essentiel de prestations de conseil et d'intégration organisées autour de sept offres majeures (Cyber Security, Digital Workplace, Agile IT, Transformation Management, Customer Expérience, Business Process Excellence et Data as a Service). Chacune de ces offres est déployée dans toutes les régions où opère le Groupe. A date, le Groupe suit son volume d'affaires par offre au niveau de l'engagement commercial mais ne dispose pas encore d'une répartition comptable de cette répartition.

L'essentiel du chiffre d'affaires est réalisé dans le cadre de contrats en régie ou au forfait, incluant parfois une vente de licence ou de droits d'accès.

### **3.13 Droits d'utilisation relatifs aux contrats de location**

Le Groupe évalue à la date d'entrée en vigueur d'un contrat si ce contrat est un contrat de location ou contient un contrat de location. Cette évaluation repose sur le droit de contrôler l'utilisation d'un actif identifié pour une certaine durée en échange d'une contrepartie. A la date de mise à disposition de l'actif, le Groupe reconnaît un droit d'utilisation à l'actif et une dette locative au passif.

Le droit d'utilisation est initialement évalué au coût comprenant le montant initial de l'obligation locative et les coûts directs initiaux le cas échéant. Il est amorti sur la durée retenue pour le calcul de la dette locative.

La dette locative est initialement évaluée à la valeur actualisée des loyers futurs sur la durée estimée du contrat de location au taux d'emprunt marginal du preneur. Ces taux sont déterminés par devises, maturité et zone géographique des différentes entités du Groupe à partir du taux d'emprunt marginal du Groupe corrigé d'une marge théorique correspondant au profil de financement de chaque entité. La durée de location correspond à la période non résiliable complétée, le cas échéant, des options de renouvellement dont l'exercice par le Groupe est raisonnablement certain. Cette période est de neuf ans concernant les contrats Français portant sur des biens immobiliers.

La dette locative est ensuite calculée au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Elle est réévaluée en cas de modification des loyers futurs faisant suite à un changement d'indice ou de taux, à une réestimation du montant à payer ou à une prolongation.

Par exception, Le Groupe applique les mesures d'exemption prévues par la norme sur les contrats de location portant sur des actifs dont la valeur unitaire est inférieure à 5.000 USD et/ou sur les contrats de location ayant une durée inférieure ou égale à 12 mois. Par ailleurs, le Groupe n'a pas pris l'option d'appliquer la norme aux contrats de location portant sur des immobilisations incorporelles.

Au regard de ses activités, les contrats de location concernés portent essentiellement sur les baux immobiliers et le parc de véhicules de fonction utilisés dans le cadre des activités opérationnelles du Groupe.

### 3.14 Subventions

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

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

D'autre part, certaines incitations fiscales, essentiellement le crédit d'impôt recherche (CIR), sont assimilables 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 acquise lors des regroupements d'entreprises.

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

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

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

### 3.16 Autres produits et charges opérationnels

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

Ces autres produits et charges incluent notamment :

- Les charges ou provisions pour restructurations et/ou rationalisation liées aux regroupements d'entreprises intervenant entre la date d'acquisition et la fin de l'exercice suivant celui de l'acquisition ;
- Les charges de restructuration, autres que celles visées au point ci-dessus, afférentes à des plans approuvés par les organes de direction du Groupe et ayant fait l'objet d'une communication aux tiers concernés ;
- Les 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 de titres de filiales ;
- 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 ;
- La mise à la juste valeur des actifs destinés à être cédés selon la norme IFRS 5.

### 3.17 Produits et charges financiers

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

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

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

### 3.18 Impôts sur le résultat

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

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

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

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

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

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

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

### 3.19 Secteurs opérationnels

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

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

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

Les régions ainsi créées sont les suivantes :

- La région « **France** » regroupe les entités françaises ainsi que les centres de services au Maroc et en Espagne ;
- La région « **Europe du nord & Benelux** », consolide les entités anglaises, les pays scandinaves, le Luxembourg, la Belgique, les Pays-Bas, les entités du groupe Avalon et les activités du groupe Jayway aux Etats-Unis ;
- La région « **Europe centrale** » est constituée de l'Allemagne, de l'Autriche, de la République Tchèque, la Slovaquie et de la Suisse ;
- La région « **Ibérie et Latam** », regroupe les entités situées en Amérique latine (au Mexique principalement), en Espagne, au Portugal et au Panama ;
- La région « **Reste du monde** » est constituée du Moyen-Orient, de l'Italie, du Maroc (hors centres de services), de la Tunisie et de la Turquie ;
- Le secteur « **Corporate & autres** » porte les activités du siège qui ne peuvent pas être allouées directement aux régions opérationnelles ainsi que les éléments résiduels des activités arrêtées (principalement l'outsourcing) ;
- Le secteur « **Entités cédées** » en 2019, comprend les activités cédées au Portugal (Precise Lda, EHC Lda et NauOn SA), la cession de la participation minoritaire dans la société Inflexys et la déconsolidation de l'entité Devoteam Pologne.



La définition des « plaques géographiques » 2018 et 2019 est présentée ci-dessous pour l'ensemble du périmètre.

Entités	Pays	31-déc-19	31-déc-18	Entités	Pays	31-déc-19	31-déc-18
Devoteam SA	France	France	France	Jayway Inc	Etats-Unis	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux
Devoteam Management Consulting FR	France	France	France	Avalon Solutions Inc	Etats-Unis	Europe du nord & Benelux	non-applicable
Devoteam Outsourcing	France	Corporate & autres	Corporate & autres	Vox Pilot	Irlande	Corporate & autres	Corporate & autres
Exa ECS MEE	France	Corporate & autres	Corporate & autres	Devoteam Italy	Italie	Reste du monde	Reste du monde
S'team Management	France	France	France	Devoteam Luxembourg	Luxembourg	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux
Inflexys	France	Entités cédées	Corporate & autres	Devoteam Consulting Holding	Luxembourg	Corporate & autres	Corporate & autres
RVR PARAD	France	France	France	Devoteam Communication SARL	Luxembourg	Corporate & autres	Corporate & autres
Shift by S'team	France	Entités cédées	Entités cédées	Devoteam Morocco	Maroc	Reste du monde	Reste du monde
Devoteam Network Expertise	France	France	France	Devoteam Services Morocco	Maroc	Reste du monde	Reste du monde
Devoteam G Cloud	France	France	France	Devoteam Consulting Morocco	Maroc	Corporate & autres	Corporate & autres
Be Team	France	France	France	Devoteam Mexico	Mexique	Ibérie & Latam	Ibérie & Latam
Devoteam G Maps	France	France	France	Devomex Cloud Services	Mexique	Ibérie & Latam	Ibérie & Latam
Axance	France	France	France	Devoteam Fornebu Consulting AS	Norvège	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux
Devoteam Business Service Excellence	France	France	France	Devoteam Smart Flow AS	Norvège	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux
Axance Technology	France	France	France	Avalon Solutions AS (NO)	Norvège	Europe du nord & Benelux	non-applicable
myG	France	France	France	Studio Vues	Norvège	Europe du nord & Benelux	non-applicable
Marfile	France	Corporate & autres	Corporate & autres	Devoteam Cloudify	Norvège	Europe du nord & Benelux	non-applicable
Technologies & Opérations	France	France	France	Drago Solutions Corp.	Panama	Ibérie & Latam	Ibérie & Latam
Devoteam Customer Effectiveness	France	France	France	Devoteam Netherlands	Pays-Bas	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux
Fi-Makers	France	France	France	TMNS Netherlands	Pays-Bas	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux
Myfowo.com	France	Corporate & autres	Corporate & autres	Between Staffing Group B.V	Pays-Bas	Corporate & autres	Corporate & autres
Energy Dynamics	France	Corporate & autres	Corporate & autres	Devoteam Poland	Pologne	Entités cédées	Europe centrale
D2SI	France	France	France	Avalon Solutions Sp Zoo	Pologne	Europe du nord & Benelux	non-applicable
D2SI Group	France	France	France	Bold International SA	Portugal	Ibérie & Latam	Ibérie & Latam
Devoteam NexDigital	France	France	France	Bold Wealth Lda	Portugal	Ibérie & Latam	Ibérie & Latam
Altius Services	France	France	France	Diamond by Bold Lda	Portugal	Ibérie & Latam	Ibérie & Latam
Devoteam Modern Applications	France	France	France	Neos Lda	Portugal	Ibérie & Latam	Ibérie & Latam
MEL SAS	France	Corporate & autres	non-applicable	Precise Lda	Portugal	Entités cédées	Ibérie & Latam
Catalix	France	France	non-applicable	NauOn SA	Portugal	Entités cédées	Ibérie & Latam
Devoteam Germany	Allemagne	Europe centrale	Europe centrale	OutFit	Portugal	Ibérie & Latam	non-applicable
Siticom GmbH	Allemagne	Entités cédées	Entités cédées	TechSensys Lda	Portugal	Ibérie & Latam	Ibérie & Latam

Siticom GmbH MEE	Allemagne	Corporate & autres	Corporate & autres	EHC Lda	Portugal	Entités cédées	Ibérie & Latam
Q-Partners Consulting & Management	Allemagne	Europe centrale	Europe centrale	Devoteam Czech Rep.	République Tchèque	Europe centrale	Europe centrale
TMNS Germany	Allemagne	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux	Devoteam UK	Royaume-Uni	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux
Alegri International Service GmbH	Allemagne	Europe centrale	Europe centrale	TMNS UK	Royaume-Uni	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux
Alegri Personal Service GmbH	Allemagne	Europe centrale	Europe centrale	Avalon Solutions Ltd	Royaume-Uni	Europe du nord & Benelux	non-applicable
Devoteam Consulting Austria	Autriche	Europe centrale	Europe centrale	Devoteam Management Consulting UK	Royaume-Uni	Europe du nord & Benelux	non-applicable
Alegri International Austria GmbH	Autriche	Europe centrale	Europe centrale	Media-tel LLC	Russie	Corporate & autres	Corporate & autres
Devoteam Belgium	Belgique	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux	TMNS Serbia	Serbie	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux
DFSJ	Belgique	Corporate & autres	Corporate & autres	Avalon Solutions PTE	Singapour	Europe du nord & Benelux	non-applicable
Devoteam Management Consulting BE	Belgique	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux	Devoteam Slovakia	Slovaquie	Europe centrale	non-applicable
Paradigmo SA/NV	Belgique	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux	HNCO AB	Suède	Corporate & autres	Corporate & autres
Devoteam Denmark	Danemark	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux	Jayway Malmö AB	Suède	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux
Devoteam Globicon AS	Danemark	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux	Jayway Halmstad AB	Suède	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux
Jayway ApS	Danemark	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux	Jayway Stockholm	Suède	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux
Avalon Solutions AS (DK)	Danemark	Europe du nord & Benelux	non-applicable	Jayway Services AB	Suède	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux
Devoteam Middle East	Emirats arabes unis	Reste du monde	Reste du monde	Jayway Holding AB	Suède	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux
Devoteam Spain	Espagne	Ibérie & Latam	Ibérie & Latam	Øredev AB	Suède	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux
Keivox	Espagne	Corporate & autres	Corporate & autres	Sädesmagasinet Förvaltnings AB	Suède	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux
Desarrollo de procesos de implantacion S.L.	Espagne	Ibérie & Latam	Ibérie & Latam	Avalon Solutions AB	Suède	Europe du nord & Benelux	non-applicable
Drago Solutions S.A.U.	Espagne	Ibérie & Latam	Ibérie & Latam	TMNS Switzerland	Suisse	Europe centrale	Europe du nord & Benelux
Softoro Development Center S.A.U.	Espagne	Ibérie & Latam	Ibérie & Latam	Alegri AG	Suisse	Europe centrale	Europe centrale
Devoteam Cloud Services ES	Espagne	Ibérie & Latam	Ibérie & Latam	Devoteam Tunisia	Tunisie	Reste du monde	Reste du monde
myG for work Spain	Espagne	Corporate & autres	Corporate & autres	Devoteam Technology Consulting TN	Tunisie	Reste du monde	Reste du monde
Devoteam Drago S.L.U.	Espagne	Ibérie & Latam	Ibérie & Latam	Devoteam Turkey	Turquie	Reste du monde	Reste du monde
New Business Intelligence Company S.L.	Espagne	Ibérie & Latam	Ibérie & Latam				

Les informations sectorielles comparatives au titre de l'exercice 2018 ont été retraitées afin de correspondre à la nouvelle organisation des secteurs opérationnels.

Les principaux indicateurs de performance explicités ci-dessous sont utilisés par le Groupe dans son reporting interne et restent identiques à ceux de la clôture 2018 à savoir :

- 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 acquise 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 des autres entités du Groupe. Cet indicateur reflète la contribution d'un secteur au chiffre d'affaires du Groupe produit avec des ressources propres. La somme des « group contributions » des secteurs opérationnels correspond au chiffre d'affaires consolidé du Groupe.

### **3.20 Résultat par action**

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

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

### **3.21 Actifs non courants détenus en vue de la vente**

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

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

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

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

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

## **Note 4 – Périmètre**

### **4.1 Périmètre de consolidation**

Les états financiers consolidés 2019, comprennent les états financiers de Devoteam S.A et les comptes des sociétés contrôlées, directement ou indirectement, par le Groupe, ainsi que les sociétés sur lesquelles le Groupe détient une influence notable.

Les principales sociétés retenues dans le périmètre de consolidation du groupe Devoteam au 31 décembre 2019 sont détaillées ci-après.

Sociétés (SIREN)	Quote-part du capital détenu en % (*)		Méthode d'intégration		Sociétés (SIREN)	Quote-part du capital détenu en % (*)		Méthode d'intégration	
	2019	2018	2019	2018		2019	2018	2019	2018
<b>FRANCE</b>					<b>MAROC</b>				
Devoteam S.A.	Mère	Mère	Mère	Mère	Devoteam SARL	51,00%	51,00%	IG	IG
Devoteam Consulting	80,20%	80,20%	IG	IG	Devoteam Services SARL	100%	100%	IG	IG
Devoteam Outsourcing	100%	100%	IG	IG	Devoteam Consulting Maroc	75,00%	75,00%	IG	IG
Exa ECS	35,00%	35,00%	MEE	MEE	<b>MEXIQUE</b>				
S Team Management	100%	100%	IG	IG	Devoteam Mexico	99,00%	99,00%	IG	IG
Inflexsys	0% <sup>(1)</sup>	20%	NI	MEE	Devomex Cloud Services	98,00%	98,00%	IG	IG
Axance	0% <sup>(2)</sup>	72,62%	IG	IG	<b>PANAMA</b>				
RVR Parad	95,00%	95,00%	IG	IG	Drago Solutions Corp. PANAMA	88,04% <sup>(15)</sup>	84,75%	IG	IG
Siticom	88,77% <sup>(3)</sup>	68,47%	IG	IG	<b>POLOGNE</b>				
Devoteam G Cloud	100%	100%	IG	IG	Devoteam SA (ex Wola Info SA)	0% <sup>(18)</sup>	61,59%	IG	IG
Be Team	69,42% <sup>(4)</sup>	61,20%	IG	IG	Avalon Solutions Sp Zoo	87,50% <sup>(17)</sup>	0,00%	IG	NI
Devoteam G Maps (ex Progis)	83,71% <sup>(5)</sup>	87,48%	IG	IG	<b>PORTUGAL</b>				
Axance (ex Axance People)	75,83% <sup>(6)</sup>	72,62%	IG	IG	Bold International SA	58,00%	58,00%	IG	IG
DBSE	93,64% <sup>(4)</sup>	73,33%	IG	IG	Bold Wealth Lda	58,00%	58,00%	IG	IG
Axance Technology (ex DDF)	75,83% <sup>(7)</sup>	69,20%	IG	IG	Diamond by Bold Lda	37,70%	37,70%	IG	IG
My-G	100%	100%	IG	IG	Neos Lda	0% <sup>(19)</sup>	37,70%	NI	IG
Technologies & Opérations	81,89% <sup>(4)</sup>	70,47%	IG	IG	Precise Lda	0% <sup>(20)</sup>	44,66%	NI	IG
Devoteam Customer Effectiveness	68,79% <sup>(4)</sup>	57,37%	IG	IG	NauOn SA	0% <sup>(21)</sup>	43,50%	NI	IG
Fi-Makers	82,59% <sup>(6)</sup>	66,96%	IG	IG	OutFit	53,66% <sup>(22)</sup>	23,20%	MEE	MEE
Myfowo.com	99,73%	99,73%	IG	IG	TechSensys Lda	58% <sup>(23)</sup>	20,24%	IG	MEE
Energy Dynamics	34,97%	34,97%	MEE	MEE	EHC Lda	0% <sup>(20)</sup>	44,66%	NI	IG
D2SI	82,06%	82,06%	IG	IG	<b>REPUBLIQUE TCHEQUE</b>				
Devoteam NexDigital	80,41% <sup>(9)</sup>	75,00%	IG	IG	Devoteam s.r.o	75% <sup>(24)</sup>	80,00%	IG	IG
Devoteam Modern Applications	64,74% <sup>(10)</sup>	75,00%	IG	IG	<b>ROYAUME UNI</b>				
MEL	76,16% <sup>(11)</sup>	0%	IG	NI	Devoteam UK Limited	95,60% <sup>(25)</sup>	100%	IG	IG
Catalix	38,86% <sup>(12)</sup>	0%	IG	NI	TMNS Digitisation Solutions Ltd	95,60% <sup>(26)</sup>	80,00%	IG	IG
<b>ALLEMAGNE</b>					Avalon Solutions Ltd	87,50% <sup>(17)</sup>	0,00%	IG	NI
Devoteam Gmbh	100%	100%	IG	IG	Devoteam Management Consulting Ltd	64,74% <sup>(27)</sup>	0,00%	IG	NI
Siticom Gmbh	35,00%	35,00%	MEE	MEE	<b>RUSSIE</b>				
Q-Partners Consulting & Management	100% <sup>(13)</sup>	88,30%	IG	IG	Media-tel LLC	40,12% <sup>(4)</sup>	32,50%	MEE	MEE
TMNS GmbH	0% <sup>(14)</sup>	80,00%	IG	IG	<b>SCANDINAVIE</b>				
Alegri International Service GmbH	100%	100%	IG	IG	Devoteam A/S	90,00%	90,00%	IG	IG
Alegri Personal Service GmbH	100%	100%	IG	IG	Devoteam   Globicon	90,00%	90,00%	IG	IG
<b>AUTRICHE</b>					Jayway ApS	75,01%	75,01%	IG	IG
Devoteam Consulting GmbH	100%	100%	IG	IG	Avalon Solutions AS (Danemark)	87,50% <sup>(17)</sup>	0,00%	IG	NI
Alegri International Austria GmbH	100%	100%	IG	IG	HNCO AB	30,00%	30,00%	MEE	MEE
<b>BENELUX</b>					Jayway Malmö AB	75,01%	75,01%	IG	IG
Devoteam N/V	99,71%	99,71%	IG	IG	Jayway Halmstad AB	75,01%	75,01%	IG	IG
DFSJ	48,81% <sup>(4)</sup>	45,00%	MEE	MEE	Jayway Stockholm	75,01%	75,01%	IG	IG
Devoteam Management Consulting	71,42% <sup>(4)</sup>	60,00%	IG	IG	Jayway Services AB	75,01%	75,01%	IG	IG
Paradigmo SA/NV	99,71%	99,71%	IG	IG	Jayway Holding AB	75,01%	75,01%	IG	IG
Devoteam S.A. (Luxembourg)	100%	100%	IG	IG	Øredrev AB	75,01%	75,01%	IG	IG
Devoteam Consulting Holding	100%	100%	IG	IG	Sådesmagasinet Förvaltnings AB	75,01%	75,01%	IG	IG
Devoteam Communication	100%	100%	IG	IG	Avalon Solutions AB	87,50% <sup>(17)</sup>	0,00%	IG	NI
Devoteam Nederland BV	80,00%	80,00%	IG	IG	Fornebu Consulting AS	100%	100%	IG	IG
TMNS BV	80,00%	80,00%	IG	IG	DVT Smart Flow AS	86,42% <sup>(28)</sup>	0%	IG	NI
Between Staffing Group	32,38%	32,38%	MEE	MEE	Avalon Solutions AS (Norvège)	87,50% <sup>(17)</sup>	0,00%	IG	NI
<b>EMIRATS ARABES UNIS</b>					Studio Vues AS	79,28% <sup>(29)</sup>	0,00%	IG	NI
Devoteam Middle East FZ LLC	76,00%	76,00%	IG	IG	DVT Cloudify AS	69,28% <sup>(30)</sup>	0,00%	IG	NI
<b>ESPAGNE</b>					<b>SERBIE</b>				
Devoteam Fringes S.A.U	100%	100%	IG	IG	TMNS Empiry d.o.o.	80,00%	80,00%	IG	IG
Keivox	35,01%	35,01%	MEE	MEE	<b>SINGAPOUR</b>				
DPI	88,04% <sup>(15)</sup>	84,75%	IG	IG	Avalon Solutions PTE	87,50% <sup>(17)</sup>	0%	IG	NI
Drago Solution S.A.U	88,04% <sup>(15)</sup>	84,75%	IG	IG	<b>SLOVAQUIE</b>				
Softoro Development Center S.A.U	88,04% <sup>(15)</sup>	84,75%	IG	IG	Devoteam Slovakia	75% <sup>(31)</sup>	0%	IG	NI
Devoteam Cloud Services	87,80% <sup>(4)</sup>	80,30%	IG	IG	<b>SUISSE</b>				
My-G work for Espana	0% <sup>(16)</sup>	100%	IG	IG	TMNS GmbH	100% <sup>(32)</sup>	80,00%	IG	IG
Devoteam Drago S.L.U.	88,04% <sup>(15)</sup>	84,75%	IG	IG	Alegri AG	100%	100%	IG	IG
New Business Intelligence Company S.L.	88,04% <sup>(15)</sup>	84,75%	IG	IG	<b>TUNISIE</b>				
<b>ETATS-UNIS</b>					Devoteam Tunisie	75,00%	75,00%	IG	IG
Jayway Inc	75,01%	75,01%	IG	IG	Devoteam Technology Consulting	75,00%	75,00%	IG	IG
Avalon Solutions Inc	87,50% <sup>(17)</sup>	0,00%	IG	NI	<b>TURQUIE</b>				
<b>IRLANDE</b>					Devoteam Information Technology and Consultancy A.S. (ex Secura)	100%	100%	IG	IG
Voxpilot Limited	100%	100%	IG	IG					
<b>ITALIE</b>									
Devoteam Italie SRL	20,00%	20,00%	IG	IG					

\* Correspond à la fraction du capital détenue directement ou indirectement pas Devoteam SA.

IG: Intégration Globale ; MEE: Mise en équivalence ; NI: Non intégré

- (1) Cession de la participation minoritaire dans la société Inflexys.
- (2) Fusion de Axance dans Axance People.
- (3) Acquisition complémentaire de 20,3% du capital de Siticom dont 10,3% par l'acquisition de MEL. La participation est dorénavant de 88,77%.
- (4) Variations liées à l'acquisition de MEL.
- (5) Augmentation de capital de la société et participation complémentaire suite à l'acquisition de MEL.
- (6) Restructuration du périmètre Axance, Axance People et Axance Technology. La participation du groupe dans Axance est dorénavant de 75,83%.
- (7) Restructuration du périmètre Axance, Axance People et Axance Technology. La participation du groupe dans Axance Technology est dorénavant de 75,83%.
- (8) Hausse de la détention liée à l'acquisition de MEL pour 12,09% et acquisition complémentaire de 5,52% du capital de Fi-Makers via MEL. La participation du Groupe est désormais de 82,59%.
- (9) Hausse de la participation à la suite de l'acquisition de MEL suivi d'une augmentation de capital souscrite par cette dernière. La participation du groupe est désormais de 80,41%.
- (10) Cession de 100% du capital de la société Devoteam Modern Application à MEL suite au rachat de cette dernière et cession 15% du capital via MEL. La participation est désormais de 64,74%.
- (11) Le Groupe a acquis 76,16% du capital de MEL, société détenant plusieurs participations minoritaires dans des filiales du Groupe.
- (12) Acquisition de 38,67% du capital de Catalix via MEL.
- (13) Acquisition complémentaire de 11,70% du capital de Q-Partners Gmbh. La participation est dorénavant de 100%.
- (14) Liquidation de la société TMNS Germany.
- (15) Acquisition complémentaire de 3,29% du capital de DPI, société mère du groupe Drago.
- (16) Liquidation de la société My-G work for España.
- (17) Le Groupe a acquis 87,50% de Avalon Solutions AB, société mère du groupe Avalon.
- (18) Mise en liquidation de la société Devoteam Pologne.
- (19) Acquisition de 100% de Neos via la filiale Bold International puis fusion de Neos dans Bold International.
- (20) Cession de la société Precise Lda et de sa filiale EHC Lda.
- (21) Cession de la société NauOn SA.
- (22) Acquisition complémentaire de 40% du capital de Outfit via MEL. La participation est dorénavant de 53,66%.
- (23) Acquisition complémentaire de 37,76% du capital de TechSensys Lda via la filiale Bold Wealth. La participation est dorénavant de 58%.
- (24) Cession de 5,00% du capital de Devoteam s.r.o. La participation du Groupe est désormais de 75,00%.
- (25) Cession de 4,40% du capital de Devoteam UK. La participation du Groupe est désormais de 95,60%.
- (26) Cession interne de TMNS Digitisation Solutions Limited de Devoteam Netherlands à Devoteam UK. La participation du Groupe passe à 95,60%.
- (27) Création de la société Devoteam Management Consulting Ltd, détention indirecte via MEL.
- (28) Création de la société Devoteam Smart Flow AS, filiale de Fornebu Consulting AS.
- (29) Création de la société Studio Vues AS, filiale de Fornebu Consulting AS.
- (30) Création de la société Devoteam Cloudify AS, filiale de Fornebu Consulting AS.
- (31) Création de la société Devoteam Slovakia, filiale de Devoteam s.r.o.
- (32) Cession interne par Devoteam Netherlands de la société Devoteam GmbH à Devoteam SA. La participation est désormais de 100%.

## 4.2 Mouvements de l'exercice

### 4.2.1 Acquisitions

Le Groupe a réalisé les acquisitions suivantes au cours de l'exercice 2019 :

- Le 4 avril 2019, le Groupe a acquis 87,50% des titres de la société Avalon Solutions AB, société mère du groupe Avalon. Le groupe Avalon a réalisé un chiffre d'affaires de 14,2 millions d'euros (en normes comptables locales) au titre de son dernier exercice clos le 31 décembre 2018 et compte 45 collaborateurs. Cette acquisition est consolidée par intégration globale depuis le 1er avril 2019.
- Le 2 mai 2019, le Groupe a acquis 76,16% des titres de la société MEL, société détenant des participations minoritaires dans différentes sociétés du Groupe. Cette acquisition est consolidée par intégration globale depuis le 1er mai 2019.
- Le 25 juillet 2019, le Groupe a acquis 51,03% des titres de la société Catalix. Cette société fondée en 2019 développe un écosystème d'apprentissage autour des enjeux de l'intelligence artificielle afin d'accompagner ses clients dans leur transformation digitale. Cette acquisition est consolidée par intégration globale depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2019.
- Le 2 juillet 2019, le Groupe a fait l'acquisition par transfert d'actifs de Powerdata, en Espagne. Cette société compte 34 collaborateurs et vient renforcer le positionnement européen du Groupe Devoteam sur le Smart Data.
- Au cours de l'année, le groupe a également pris le contrôle des sociétés Outfit et Techsensys, filiales du groupe Bold acquis en 2018, via l'acquisition de part minoritaires complémentaires.

#### Actifs nets des sociétés acquises

En milliers d'euros	Avalon	MEL	Autres
Actifs immobilisés	1 246	1 152	47
Clients et autres créances	10 505	1 089	678
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 242	1 752	239
Provisions courantes et non courantes	-	-	-
Fournisseurs et autres dettes	(14 098)	(731)	(1 094)
Ajustement de la juste valeur des actifs et passifs acquis	-	7 661	-
<b>Actifs et passifs nets</b>	<b>(1 105)</b>	<b>10 923</b>	<b>(130)</b>

#### Goodwill

Le goodwill résultant des acquisitions a été calculé comme suit :

En milliers d'euros	Avalon	MEL	Autres
Contrepartie transférée dans le cadre de la prise de contrôle	6 108	7 767	1 423
- Dont contrepartie transférée éventuelle	-	-	-
Participation ne donnant pas le contrôle évalué en quote-part des actifs nets identifiables comptabilisés	(138)	2 604	22
Juste valeur de la participation précédemment acquise	-	-	77
Moins juste valeur des actifs nets identifiables	1 105	(10 923)	130
<b>Goodwill / Badwill ( - )</b>	<b>7 074</b>	<b>-552</b>	<b>1 651</b>

Les frais connexes liés à ces acquisitions se sont élevés à 205 milliers d'euros et sont comptabilisés en « autres charges opérationnelles courantes ».

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

## Comptabilité d'acquisition et période d'évaluation

Au cours de la période, le Groupe a finalisé l'affectation du prix d'acquisition des groupes Bold, Jayway et Alegri réalisées en 2018 ainsi que celle du groupe Avalon réalisée 2019.

L'allocation des prix d'acquisition des sociétés acquises en 2018 a donné lieu à la reconnaissance d'actifs incorporels liés à des relations commerciales et à des carnets de commandes sur les entités Alegri, Bold et Jayway pour un montant de 3 344 milliers d'euros (2 566 milliers d'euros nets d'impôts différés). Les relations commerciales sont amorties sur une durée de 5 ans. L'amortissement comptabilisé au titre de l'exercice s'élève à -1 097 milliers euros.

L'allocation du prix d'acquisition du groupe Avalon acquis en 2019 a donné lieu à la reconnaissance d'actifs incorporels liés au carnet de commandes du groupe pour un montant de 116 milliers d'euros (90 milliers d'euros nets d'impôts différés).

## Informations à périmètre comparable

L'impact sur les états financiers 2019 des entrées de périmètre (acquisitions et prises de contrôle de participations) réalisées en 2019 est présenté ci-après :

<b>En milliers d'euros</b>	<b>Opérations de 2019*</b>	<b>Opérations de 2018*</b>
Chiffre d'affaires	6 610	90 928
Résultat Opérationnel Courant	(112)	3 676
Résultat Net	(264)	784
Total Actif	10 968	28 182
Variation du BFR	761	(3 828)

\*À la suite d'opérations de restructuration interne en France et en Belgique, l'impact des entrées de périmètre réalisées en 2018 et 2019 sur les états financiers 2019 n'est identifiable que sur les agrégats du compte de résultat pour les entités Paradigmo, Powerdata et Altius.

### **4.2.2 Cessions et pertes de contrôle**

Le 1 juillet 2019, le Groupe a cédé la totalité de sa participation dans sa filiale portugaise Nauon. La contribution de cette société au chiffre d'affaires du Groupe en 2019 est non significative. L'entité a été déconsolidée au 30 juin 2019. Cette cession a généré une plus-value de cession de 0,3 million d'euros comptabilisée en « Autres produits opérationnels ».

Le 12 novembre 2019, le Groupe a cédé sa participation dans deux autres de ses sociétés portugaises, Precise et sa filiale EHC. La contribution de ces sociétés au chiffre d'affaires du Groupe en 2019 est d'environ 1 million d'euros. Elles ont été déconsolidées au 31 octobre 2019. Cette cession a généré une moins-value de cession de 0,1 million d'euros comptabilisée en « Autres produits opérationnels ».

Le groupe a également procédé à la liquidation de plusieurs sociétés au cours de l'année 2019 (Devoteam Pologne, la société MyG for work España et la filiale du groupe TMNS en Allemagne) sans effet significatif sur les comptes.

## Impact résumé des cessions et pertes de contrôle

En milliers d'euros	Impact cessions et pertes de contrôle 2019
Actifs Immobilisés	(58)
Clients et autres créances	(1 546)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(60)
Provisions courantes et non courantes	-
Fournisseurs et autres dettes	10 748
<b>Actifs et passifs nets</b>	<b>9 084</b>
Contrepartie reçue en numéraire	42
Remboursement de dettes financières	415
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(60)
<b>Entrée nette de trésorerie</b>	<b>397</b>

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

### 5.1 Goodwill

En milliers d'euros	31 décembre 2018	Acquisitions / Dépréciations	Autres	Cessions	Ecart de conversion	31 décembre 2019
Goodwill	147 830	8 725	(1 853)	(2 542)	(186)	151 974
Pertes de valeur	(17 944)	-	-	2 542	(9)	(15 411)
<b>Goodwill net</b>	<b>129 886</b>	<b>8 725</b>	<b>(1 853)</b>	<b>-</b>	<b>(194)</b>	<b>136 564</b>

Les goodwill nets ont augmenté de 6 678 milliers d'euros en 2019, cette variation provient principalement :

- De l'augmentation du goodwill pour 8 725 milliers d'euros, liée essentiellement aux prises de contrôle du groupe Avalon basé en Suède pour 7 074 milliers d'euros (UGT Avalon), des entités portugaises (UGT Bold) consolidées auparavant selon la méthode de la mise en équivalence pour 289 milliers d'euros, ainsi que l'acquisition de PowerData en Espagne pour 1 299 milliers d'euros (UGT Espagne) ;
- De la diminution du goodwill liée à l'activation de relations commerciales et à la correction de la situation nette d'ouverture pour 1 657 milliers d'euros dont les groupes Jayway (UGT Jayway) pour 631 milliers d'euros, Bold (UGT Bold) pour 537 milliers d'euros et Alegri (UGT Allemagne) pour 488 milliers d'euros ;
- De la diminution du goodwill de la Turquie lié à la mise à la juste valeur du Put sur intérêts minoritaires pour 196 milliers d'euros ;
- Des effets de change constatés pour -194 milliers d'euros principalement sur Jayway.

#### Allocation du prix d'acquisition :

Dans le cadre de la finalisation du prix des acquisitions de filiales réalisées sur 2018 et sur 2019, le Groupe a reconnu des actifs incorporels liés aux relations commerciales et backlog existants pour un montant de 3 460 milliers d'euros :

En milliers d'euros	Jayway	Bold	Alegri	Avalon	Total
Relations commerciales et backlog	1 476	1 173	695	116	3 460
Impôts différés	(325)	(246)	(207)	(25)	(804)
<b>Relations commerciales et backlog nets</b>	<b>1 151</b>	<b>927</b>	<b>488</b>	<b>90</b>	<b>2 656</b>
Taux détention	75%	58%	100%	87,50%	
<b>Impact goodwill</b>	<b>(864)</b>	<b>(537)</b>	<b>(488)</b>	<b>(79)</b>	<b>(1 968)</b>
Durée d'amortissement relations commerciales et backlog	5 ans	5 ans	5 ans	3 ans	
<b>Amortissement de la période</b>	<b>(490)</b>	<b>(375)</b>	<b>(232)</b>	<b>(77)</b>	<b>(1 174)</b>



Au 31 décembre 2018, les mouvements étaient les suivants :

En milliers d'euros	31 décembre 2017	Acquisitions / Dépréciations	Autres	Cessions	Ecart de conversion	31 décembre 2018
Goodwill	101 908	45 494	899		(471)	147 830
Pertes de valeur	(10 117)	(5 960)	(2 039)	-	172	(17 944)
<b>Goodwill net</b>	<b>91 791</b>	<b>39 534</b>	<b>(1 140)</b>	<b>-</b>	<b>(299)</b>	<b>129 886</b>

La perte de valeur de l'exercice 2018 concernait l'UGT Alegri en Allemagne pour -1 983 milliers d'euros et Devoteam UK au Royaume Uni pour -3 977 milliers d'euros.

Les goodwill détaillés par UGT au 31 décembre 2019 et 2018 se répartissent comme suit :

En milliers d'euros	31 décembre 2019			31 décembre 2018		
	Goodwill brut	Perte de valeur cumulée	Goodwill net	Goodwill brut	Perte de valeur cumulée	Goodwill net
UGT Allemagne (1)	36 848	(4 032)	32 816	37 336	(4 032)	33 304
UGT Scandinavie (4)	24 041	-	24 041	24 019	-	24 019
UGT France (2)	28 021	(1 328)	26 693	27 958	(1 328)	26 630
UGT Devoteam Netherlands & TMNS	13 916	(1 533)	12 382	13 916	(1 533)	12 382
UGT Espagne (3)	8 225	-	8 225	6 512	-	6 512
UGT Jayway	8 421	-	8 421	9 230	-	9 230
UGT Avalon	7 041	-	7 041	-	-	-
UGT Belux (4)	6 860	-	6 860	6 860	-	6 860
UGT Bold	4 846	-	4 846	5 094	-	5 094
Devoteam UK	8 502	(4 923)	3 579	8 439	(4 923)	3 516
Autres goodwill nets inférieurs à 2 200 K€	5 255	(3 594)	1 661	8 466	(6 127)	2 339
<b>Total</b>	<b>151 974</b>	<b>(15 411)</b>	<b>136 564</b>	<b>147 830</b>	<b>(17 944)</b>	<b>129 886</b>

(1) Création de l'UGT Allemagne réunissant les entités allemandes et celles du groupe Alegri

(2) Création de l'UGT France réunissant l'ensemble des entités françaises

(3) Création de l'UGT Espagne réunissant les entités espagnoles

(4) Détails des entités en note 3.2 des états financiers 2018.

#### Clause de complément de prix

Au 31 décembre 2019, l'engagement comptabilisé concernant les clauses de compléments de prix « earn out » est de 2 853 milliers d'euros (contre 7 079 milliers d'euros au 31 décembre 2018) et concerne les sociétés New BIC, Paradigmo et Globicon. Ces compléments de prix sont basés sur la performance future des entités acquises.

#### Evaluation de la valeur recouvrable des UGT

La méthode utilisée pour l'appréciation de la valeur recouvrable des UGT est détaillée en note 3.2. Les hypothèses clés utilisées en 2019 et 2018 pour déterminer la valeur recouvrable sont détaillées ci-dessous par zone géographique où exerce le Groupe :

Hypothèses clés 2019	Taux d'actualisation	Taux de croissance long terme	Taux de rentabilité normatif <sup>(1)</sup>
France	7,4%	2%	entre 3% et 10%
Autres pays européens	7,1% à 10,5%	2%	entre 5% et 9% <sup>(2)</sup>
Moyen-Orient	9,9% à 13,4%	2,50%	entre 5% et 9%
Afrique du Nord	10,7% à 11,5%	2,50%	entre 5% et 9%

(1) Marge d'exploitation long terme.

(2) Excepté la société New BIC dont le taux de rentabilité normatif est de 20%.

Hypothèses clés 2018	Taux d'actualisation	Taux de croissance long terme	Taux de rentabilité normatif <sup>(1)</sup>
France	7,6%	2%	entre 3% et 10%
Autres pays européens	7,3% à 10,6%	2%	entre 1,75% et 9% <sup>(2)</sup>
Moyen-Orient	8,2% à 13,5%	2,50%	entre 5% et 9%
Afrique du Nord	10,8% à 11,9%	2,50%	entre 4% et 9%

(1) Marge d'exploitation long terme.

(2) Excepté la société New BIC dont le taux de rentabilité normatif est de 20%.

Les hypothèses clés ont été déterminées de la manière suivante :

- Taux d'actualisation : il a été déterminé par un cabinet indépendant sur la base de moyennes observées sur les dix dernières années concernant la prime de risque et sur les 5 dernières années concernant le bêta. Le taux sans risque correspond à la moyenne des dix dernières années de l'OAT 10 ans (obligation assimilable du trésor) ;
- La rentabilité normative des UGT pour le calcul de la valeur terminale a été déterminée en fonction des données historiques dont dispose le Groupe ;
- Le taux de croissance long terme pour le calcul de la valeur terminale provient des prévisions OCDE confirmé par la moyenne constatée par les analystes financiers sur le secteur d'activité.

Au 31 décembre 2019, le Groupe n'a pas pris en compte les effets de l'entrée en vigueur d'IFRS 16 dans l'application de sa méthodologie de test de dépréciation notamment dans ses effets sur les actifs à tester, les taux d'actualisation et les projections de flux de trésorerie. La prise en compte d'IFRS 16 n'aurait pas eu d'impact sur les résultats des tests menés.

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

- Une augmentation de 0,5 point du taux d'actualisation n'aurait eu aucun impact sur les résultats du groupe ;
- Une baisse de 0,5 point du taux de croissance à l'infini n'aurait eu aucun impact sur les résultats du groupe ;
- Une baisse de 0,5 point du taux de rentabilité normatif n'aurait eu aucun impact sur les résultats du groupe.

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

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

- Une baisse de 1 point de croissance du chiffre d'affaires n'aurait eu aucun impact sur les résultats du groupe ;
- Une baisse de 1 point de la marge d'exploitation n'aurait eu aucun impact sur les résultats du groupe ;
- Une combinaison des deux baisses ci-dessus n'aurait eu aucun impact sur les résultats du groupe.

Aucune UGT ne présente de valeur recouvrable proche de leur valeur comptable à la clôture de l'exercice 2019.

## 5.2 Immobilisations incorporelles

Les principaux mouvements enregistrés sur l'exercice 2019 se résument comme suit :

<i>En milliers d'euros</i>	<b>Logiciels et marques</b>	<b>Relations commerciales et backlog</b>	<b>Autres immob. incorporelles</b>	<b>Total</b>
<b>Valeur brute</b>				
Au 1er janvier 2019	6 884	5 415	3 780	16 079
Variation de périmètre (1)	(286)	3 460	(393)	2 781
Acquisitions de l'exercice	301		541	841
Cessions de l'exercice	-		(92)	(92)
Reclassement et mise au rebut	(95)	(3 403)	340	(3 159)
Ecart de conversion	3	20	6	30
<b>Au 31 décembre 2019</b>	<b>6 807</b>	<b>5 492</b>	<b>4 182</b>	<b>16 481</b>
<b>Amortissements et pertes de valeur cumulés</b>				
Au 1er janvier 2019	(6 633)	(4 200)	(3 391)	(14 224)
Variation de périmètre	310		394	705
Dotations nettes	(231)	(1 678)	(136)	(2 045)
Diminution	-		37	37
Reclassement et mise au rebut	96	3 403	(340)	3 159
Ecart de conversion	(4)	(8)	(5)	(17)
<b>Au 31 décembre 2019</b>	<b>(6 461)</b>	<b>(2 483)</b>	<b>(3 440)</b>	<b>(12 383)</b>
<b>Valeur nette au 31 décembre 2019</b>	<b>347</b>	<b>3 009</b>	<b>742</b>	<b>4 098</b>

(1) Correspond principalement à l'entrée de périmètre du groupe Avalon en Suède et à la sortie de Devoteam Pologne ainsi qu'à l'allocation du prix d'acquisition des filiales précédemment acquises aux relations commerciales (cf. note 5.1).

Les principaux mouvements enregistrés sur l'exercice 2018 se résument comme suit :

<i>En milliers d'euros</i>	<b>Logiciels et marques</b>	<b>Autres immobilisations incorp.</b>	<b>Total</b>
<b>Valeur brute</b>			
Au 1er janvier 2018	6 611	9 159	15 770
Variation de périmètre (1)	206	738	944
Reclassement IFRS 5	-	6	6
Acquisitions de l'exercice	113	186	300
Cessions de l'exercice	(0)	0	0
Reclassement et mise au rebut	(34)	(879)	(913)
Ecart de conversion	(13)	(15)	(28)
<b>Au 31 décembre 2018</b>	<b>6 884</b>	<b>9 195</b>	<b>16 079</b>
<b>Amortissements et pertes de valeur cumulés</b>			
Au 1er janvier 2018	(6 301)	(6 957)	(13 258)
Variation de périmètre	(151)	(615)	(766)
Reclassement IFRS 5	-	(4)	(4)
Dotations nettes	(225)	(909)	(1 134)
Diminution	0	0	0
Reclassement et mise au rebut	31	879	910
Ecart de conversion	13	15	28
<b>Au 31 décembre 2018</b>	<b>(6 633)</b>	<b>(7 591)</b>	<b>(14 224)</b>
<b>Valeur nette au 31 décembre 2018</b>	<b>251</b>	<b>1 605</b>	<b>1 855</b>

(1) Correspond aux entrées de périmètre des sociétés Bold, New BIC, Paradigmo, Alegri et Progis.

### 5.3 Immobilisations corporelles

Les principaux mouvements enregistrés sur l'exercice 2019 se résument comme suit :

En milliers d'euros	Terrains et constructions	Installations, aménagements et agencements	Matériel et mobilier de bureau et informatique	Autres immob. corporelles	Total
<b>Valeur brute</b>					
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2019	1 934	7 709	20 713	1 422	31 778
Variation de périmètre <sup>(1)</sup>	-	(176)	33	(32)	(176)
Acquisitions de l'exercice <sup>(2)</sup>	221	1 235	4 247	214	5 917
Cessions de l'exercice	(25)	(1)	(969)	(157)	(1 152)
Reclassement et mise au rebut	(4)	(72)	(90)	(112)	(278)
Ecart de conversion	6	13	63	3	85
<b>Au 31 décembre 2019</b>	<b>2 131</b>	<b>8 708</b>	<b>23 997</b>	<b>1 339</b>	<b>36 175</b>
<b>Amortissements et pertes de valeur cumulés</b>					
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2019	(722)	(5 870)	(14 486)	(1 017)	(22 094)
Variation de périmètre	-	176	(22)	38	192
Dotations nettes	(462)	(845)	(3 066)	(150)	(4 523)
Diminution	24	1	946	136	1 107
Reclassement et mise au rebut	247	307	97	134	784
Ecart de conversion	(5)	(16)	(52)	(2)	(75)
<b>Au 31 décembre 2019</b>	<b>(918)</b>	<b>(6 246)</b>	<b>(16 583)</b>	<b>(862)</b>	<b>(24 610)</b>
<b>Valeur nette au 31 décembre 2019</b>	<b>1 213</b>	<b>2 462</b>	<b>7 413</b>	<b>477</b>	<b>11 565</b>

(1) Correspond principalement à l'entrée de périmètre du groupe Avalon en Suède et à la sortie de Devoteam Pologne.

(2) Correspond principalement à des aménagements de locaux et à du matériel informatique pour les besoins opérationnels du Groupe.

Les principaux mouvements enregistrés sur l'exercice 2018 se résument comme suit :

En milliers d'euros	Terrains et constructions	Installations, aménagements et agencements	Matériel et mobilier de bureau et informatique	Autres immob. corporelles	Total
<b>Valeur brute</b>					
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2018	1 012	6 599	15 353	1 114	24 078
Variation de périmètre <sup>(1)</sup>	776	426	1 269	128	2 598
Reclassement IFRS 5	-	2	294	-	296
Acquisitions de l'exercice <sup>(2)</sup>	120	865	4 465	206	5 655
Cessions de l'exercice	(0)	(8)	(38)	(18)	(64)
Reclassement et mise au rebut	10	(211)	(607)	(9)	(817)
Ecart de conversion	15	37	(23)	2	31
<b>Au 31 décembre 2018</b>	<b>1 934</b>	<b>7 709</b>	<b>20 713</b>	<b>1 422</b>	<b>31 778</b>
<b>Amortissements et pertes de valeur cumulés</b>					
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2018	(436)	(5 251)	(11 569)	(866)	(18 123)
Variation de périmètre	(162)	(135)	(978)	(79)	(1 354)
Reclassement IFRS 5	-	(2)	(257)	-	(259)
Dotations nettes	(368)	(750)	(2 337)	(128)	(3 582)
Diminution	0	8	32	18	58
Reclassement et mise au rebut	256	291	598	37	1 181
Ecart de conversion	(12)	(29)	25	1	(15)
<b>Au 31 décembre 2018</b>	<b>(722)</b>	<b>(5 870)</b>	<b>(14 486)</b>	<b>(1 017)</b>	<b>(22 094)</b>
<b>Valeur nette au 31 décembre 2018</b>	<b>1 212</b>	<b>1 840</b>	<b>6 227</b>	<b>405</b>	<b>9 684</b>
Dont valeur nette au 31 décembre 2018 des locations financement	-	-	-	25	25

(1) Correspond principalement aux entrées de périmètre des groupes Bold, Jayway et Alegri, et de la société New BIC.

(2) Correspond principalement à des aménagements de locaux et à du matériel informatique pour les besoins opérationnels du Groupe.

## 5.4 Droit d'utilisation des actifs loués

### Droits d'utilisation des actifs loués

En milliers d'euros	Terrains, constructions, agencements	Véhicules	Matériel informatique et autres	Total
<b>Valeurs brutes</b>				
Au 1er janvier 2019	34 043	7 629	10	41 681
Ecart de conversion	42	3	0	45
Acquisitions / Augmentations	10 014	6 539	53	16 605
Cessions / Diminutions	(210)	(958)	-	(1 167)
<b>Au 31 décembre 2019</b>	<b>43 889</b>	<b>13 213</b>	<b>62</b>	<b>57 164</b>
<b>Amortissements et dépréciations</b>				
Au 1er Janvier 2019	-	-	-	-
Ecart de conversion	(15)	(1)	(0)	(16)
Dotations et dépréciations	(8 165)	(4 838)	(11)	(13 014)
Reprises	60	540	-	600
<b>Au 31 décembre 2019</b>	<b>(8 119)</b>	<b>(4 299)</b>	<b>(11)</b>	<b>(12 430)</b>
<b>Valeurs nettes</b>				
Au 1er janvier 2019	34 043	7 629	10	41 681
<b>Au 31 décembre 2019</b>	<b>35 770</b>	<b>8 913</b>	<b>51</b>	<b>44 733</b>

### Dettes de loyers

En milliers d'euros	Part à moins d'1an	Dont de 1 à 5 ans	Dont part à +5 ans	Total
Dettes de location opérationnelle	11 680	26 943	6 603	45 226
<b>Au 31 décembre 2019</b>	<b>11 680</b>	<b>26 943</b>	<b>6 603</b>	<b>45 226</b>

## 5.5 Actifs financiers non courants

En milliers d'euros	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Prêts, cautionnements et autres créances	2 943	2 360
Autres actifs financiers	2 920	3 690
<b>Total</b>	<b>5 863</b>	<b>6 050</b>

Les actifs financiers non courants comprennent essentiellement des dépôts de garantie. Les autres actifs financiers non courants correspondent essentiellement à des avances de trésorerie aux entreprises associées.

## 5.6 Participations mises en équivalence

En milliers d'euros	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Participations dans les entreprises associées	4 975	5 206

La variation s'explique essentiellement par le reclassement de l'entité Inflexys en France en titres non consolidés à la suite d'une cession partielle de la participation et la prise de contrôle de Techsensys et Outfit au Portugal en 2019.

Les informations financières ci-dessous concernent les participations mises en équivalence : Keivox (Espagne), Siticom GmbH (Allemagne), DFSJ (Belgique), Between Staffing Group B.V. (Pays-Bas), Media-Tel LLC (Russie), Energy Dynamics et Exa ECS (France).

<b>Valeurs comptabilisées</b> <i>En milliers d'euros</i>	<b>31 décembre 2019</b>	<b>31 décembre 2018</b>
Actifs non courants	8 830	2 321
Actifs courants	43 916	21 321
Passifs non courants	2 782	1 344
Passifs courants	44 083	15 449
Actifs nets 100%	5 882	6 849
Actifs nets, part du Groupe	2 104	2 301
Goodwill	548	581
Autres	2 323	2 323
Valeur comptable des intérêts dans l'entreprise associée	4 975	5 205
Produits	193 467	135 136
Résultat après impôts des activités poursuivies	1 772	1 125
Autres éléments du résultat global 100%	-	-
Résultat global total 100%	1 772	1 125
Résultat global total part du Groupe	534	1 100

### 5.7 Immeuble de placement

<b>Actifs</b> <i>En milliers d'euros</i>	<b>31 décembre 2019</b>	<b>31 décembre 2018</b>
Immeubles de placement évalués au coût amorti	457	914
Immeubles de placement évalués à la juste valeur	-	-
<b>Total</b>	<b>457</b>	<b>914</b>

Dans le cadre de la cessation de son activité d'outsourcing sur le site de Castres, le Groupe a procédé, en 2015, au reclassement d'un ensemble immobilier au poste « immeuble de placement ». Ce reclassement a été effectué à la valeur nette comptable, le Groupe n'étant pas en mesure de déterminer de façon fiable la juste valeur de cet ensemble immobilier en raison notamment d'une absence de transactions comparables sur la zone pour des biens similaires. Ainsi, l'ensemble immobilier reste évalué au coût amorti jusqu'à sa sortie. Cet ensemble immobilier est composé d'un bâtiment à usage de bureaux d'une surface totale de 4 122m<sup>2</sup> et d'un Datacenter d'une surface de 894m<sup>2</sup>. L'ensemble est amorti linéairement sur une durée de 15 ans.

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

<i>En milliers d'euros</i>	<b>31 décembre 2019</b>	<b>31 décembre 2018</b>
Valeur brute	5 955	5 955
Cumul des amortissements	(5 499)	(5 043)
<b>Valeur nette comptable</b>	<b>457</b>	<b>914</b>

L'ensemble immobilier a généré des produits de sous location à hauteur de 551 milliers d'euros et des charges opérationnelles à hauteur de 120 milliers d'euros.

## 5.8 Autres actifs et passifs non courants

<b>Actifs</b> <i>En milliers d'euros</i>	<b>31 décembre 2019</b>	<b>31 décembre 2018</b>
Autres	183	299
<b>Total</b>	<b>183</b>	<b>299</b>

<b>Passifs</b> <i>En milliers d'euros</i>	<b>31 décembre 2019</b>	<b>31 décembre 2018</b>
Autres passifs non courants	17 718	17 154
Produits constatés d'avance	23	4
<b>Total</b>	<b>17 741</b>	<b>17 158</b>

Les autres passifs non courants se décomposent comme suit :

- Dettes d'earn-out pour 1 768 milliers d'euros dont 119 milliers d'euros pour Globicon, 713 milliers d'euros pour Paradigmo et 936 milliers d'euros pour New Bic ;
- Dettes liées à des options de vente (Put option) pour 15 099 milliers d'euros dont 4 215 milliers d'euros pour TMNS, 5 016 milliers d'euros pour Bold et 5 868 milliers d'euros pour Jayway ;
- Dette non courante liée aux indemnités obligatoires en cas de départs des collaborateurs en Italie (TFR – traitement de fin de rapport) pour 811 milliers d'euros.

## 5.9 Autres actifs et passifs courants

<b>Actifs</b> <i>En milliers d'euros</i>	<b>31 décembre 2019</b>	<b>31 décembre 2018</b>
Créances clients	180 459	167 497
Actifs liés aux contrats	57 966	44 177
Créances fiscales et sociales	11 349	11 019
Créances d'impôt courantes	5 784	12 037
Autres créances courantes	716	2 343
Charges constatées d'avance	28 928	24 839
<b>Total</b>	<b>285 203</b>	<b>261 911</b>

### Créances clients et actifs liés aux contrats

La variation des créances clients et actifs liés aux contrats pour 26 751 milliers d'euros s'explique principalement par l'effet de la croissance de l'activité (organique et externe). Au 31 décembre 2019, le délai de règlement du groupe (« DSO ») s'établit à 58 jours et reste stable par rapport au 31 décembre 2018.

### Calcul du délai moyen de règlement client (DSO)

<i>(montants en milliers d'euros sauf nombre de jours)</i>	<b>31 décembre 2019</b>	<b>31 décembre 2018</b>
Créances clients et actifs sur contrats HT	214 637	194 479
Clients créditeurs et passifs sur contrats	(68 167)	(61 471)
<b>Position clients nette HT</b>	<b>146 470</b>	<b>133 008</b>
Chiffre d'affaires HT Q4/2019	226 271	207 540
<b>DSO (en jours) (*)</b>	<b>58</b>	<b>58</b>

\*Impacts du programme de cession de créances, d'IFRS 5 et d'IFRS 15 neutralisés

### Créances d'impôt courantes

Les créances d'impôts courantes baissent de 6 253 milliers d'euros principalement sous l'effet de l'imputation des crédits d'impôt restants sur la charge d'impôt de l'exercice.

### Autres créances courantes

La baisse des autres créances courantes s'explique principalement par le reclassement de la provision liée à la mise à la juste valeur des actifs de l'UGT Maroc pour 1 290 milliers d'euros.

### Charges constatées d'avance

La variation de ce poste est en lien avec l'activité opérationnelle du Groupe.

<b>Passifs (hors provisions courantes, emprunts et dettes financières court terme)</b> <i>En milliers d'euros</i>	<b>31 décembre 2019</b>	<b>31 décembre 2018</b>
Dettes fournisseurs	57 318	51 473
Dettes fiscales et sociales	128 201	118 845
Dettes d'impôt exigible	5 256	5 782
Dettes sur acquisition d'immobilisations	-	2
Autres dettes courantes	12 873	15 558
Passifs sur contrats	58 828	54 475
<b>Total</b>	<b>262 476</b>	<b>246 135</b>

### Dettes fournisseurs

La variation des dettes fournisseurs est en lien avec la croissance interne et externe de l'activité.

### Dettes fiscales et sociales

Les dettes fiscales et sociales augmentent de 9 356 milliers d'euros sous l'effet de la croissance organique pour 8 072 milliers d'euros et des variations de périmètre pour 1 284 milliers d'euros.

### Les autres dettes courantes

Les autres dettes courantes s'élèvent à 12 873 milliers d'euros et se décomposent comme suit :

- Clients créditeurs et avoirs à établir clients pour 11 179 milliers d'euros (contre 8 390 milliers d'euros à fin 2018), principalement sur les entités françaises pour 8 826 milliers d'euros et sur Devoteam Danemark pour 1 920 milliers d'euros ;
- Dettes courantes d'earn-out et put sur minoritaires d'un montant total de 1 210 milliers d'euros (contre 6 250 milliers d'euros en 2018) relatif aux acquisitions ;
- Dividendes à payer aux actionnaires minoritaires pour 26 milliers d'euros.

### Passifs sur contrats

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

## **5.10 Autres actifs financiers courants et trésorerie nette**

### Autres actifs financiers courants

Ce poste comprend essentiellement un dépôt de garantie dans le cadre du contrat de cession de créances commerciales pour 1 863 milliers d'euros (contre 1 800 milliers d'euros fin 2018) et des prêts et cautionnements court terme pour 526 milliers d'euros (contre 447 milliers d'euros fin 2018).

### Trésorerie nette

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



La **trésorerie nette** comprend la trésorerie, telle que définie ci-dessus, ainsi que les actifs de gestion de trésorerie (actifs présentés séparément dans l'état de la situation financière du fait de leurs caractéristiques), diminués des dettes financières à court et long terme, et tient également compte, le cas échéant, de l'impact des instruments de couverture lorsqu'ils se rapportent à des dettes financières et à des actions propres. Elle n'inclut pas les dettes locatives comptabilisées au titre d'IFRS 16.

<i>En milliers d'euros</i>	<b>31 décembre 2019</b>	<b>31 décembre 2018</b>
Placements financiers court terme	141	162
Banques	81 518	75 322
Découverts bancaires (passif)	(71)	(842)
<b>Trésorerie</b>	<b>81 588</b>	<b>74 643</b>
<b>Actifs de gestion de trésorerie <sup>(1)</sup></b>	<b>-</b>	<b>351</b>
Emprunts obligataires	(29 915)	(29 862)
Dettes liées aux contrats de locations-financement	-	(55)
Dettes bancaires ou assimilées et autres dettes financières	(1 920)	(3 435)
<b>Dettes financières à long terme</b>	<b>(31 835)</b>	<b>(33 352)</b>
Emprunts obligataires	(446)	(446)
Dettes liées aux contrats de locations-financement	(39)	(47)
Dettes bancaires ou assimilées et autres dettes financières	(1 317)	(857)
<b>Dettes financières à court terme</b>	<b>(1 801)</b>	<b>(1 349)</b>
<b>Total dettes financières <sup>(2)</sup></b>	<b>(33 636)</b>	<b>(34 701)</b>
Instruments dérivés	-	-
<b>Trésorerie nette</b>	<b>47 952</b>	<b>40 292</b>
<b>dont trésorerie nette des activités destinées à être cédées</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

(1) Les actifs de gestion de trésorerie au 31 décembre 2018 correspondaient à 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 de traitement de la juste valeur par le compte de résultat (IAS 39.9). Au 31 décembre 2019 cet actif a été monétisé dans son intégralité.

(2) Le détail de la dette financière est reporté à la note 5.14.

La trésorerie détenue dans des pays soumis à un mécanisme de contrôle de changes s'élève à 2 967 milliers d'euros.

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

## 5.11 Impôts différés actifs et passifs

### Impôts différés reconnus

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

En milliers d'euros	31-déc-18	Comptabilisé en résultat	Ecart de conversion	OCI*	Variation périmètre	Autres	31-déc-19	31-déc-19	
								Actifs	Passifs
Indemnités de départ à la retraite	1 134	70		7			1 211	1 211	-
Provisions diverses	1 737	(571)	1				1 167	1 167	-
Autres différences temporelles	920	149	6		290	(15)	1 350	1 699	(349)
Reports déficitaires activés	1 269	450	1		1		1 721	1 721	-
Relation clientèle	(331)	412	2		(808)		(725)	-	(725)
Actions propres	-	(407)		407			0	-	-
Locations simples (IFRS 16)	-	164					164	164	-
Locations financement	(293)	146					(147)	-	(147)
Annulation fonds de commerce	(314)		(24)				(339)	168	(507)
Autres	1 249	268	(2)		(313)	(17)	1 186	1 762	(576)
<b>TOTAL</b>	<b>5 370</b>	<b>681</b>	<b>(16)</b>	<b>414</b>	<b>(830)</b>	<b>(32)</b>	<b>5 588</b>	<b>7 892</b>	<b>(2 304)</b>

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

En milliers d'euros	31-déc-17	Comptabilisé en résultat	Ecart de conversion	OCI*	Variation périmètre	Autres	31-déc-18	31-déc-18	
								Actifs	Passifs
Indemnités de départ à la retraite	1 097	105	-	(66)	-	(2)	1 134	1 134	-
Provisions diverses	1 695	43	(1)	-	-	-	1 737	1 737	-
Autres différences temporelles	827	76	9	-	5	3	920	1 281	(361)
Reports déficitaires activés	1 313	(80)	(1)	-	37	-	1 269	1 269	-
Relation clientèle	(532)	201	-	-	(0)	-	(331)	-	(331)
Actions propres	(0)	11	-	(11)	-	-	(0)	-	(0)
Locations-financement	(218)	(75)	(0)	-	-	-	(293)	-	(293)
Annulation fonds de commerce	(316)	0	4	-	-	(2)	(314)	168	(483)
Autres	1 580	(382)	(9)	-	49	10	1 249	1 774	(525)
<b>TOTAL</b>	<b>5 446</b>	<b>(102)</b>	<b>2</b>	<b>(76)</b>	<b>91</b>	<b>9</b>	<b>5 370</b>	<b>7 363</b>	<b>(1 993)</b>

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

La Société a opté, à compter du 1<sup>er</sup> 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 2019 sont Devoteam SA (mère de l'intégration fiscale), Devoteam G Cloud, Devoteam Outsourcing, RVR Parad, S Team Management et Myfowo.

Le Groupe a reconnu un impôt différé actif sur ses déficits fiscaux reportables à hauteur de 1 721 milliers d'euros essentiellement en Allemagne pour 1 116 milliers d'euros, en France pour 222 milliers d'euros et en Norvège pour 241 milliers d'euros. Ils représentent respectivement 100% des déficits fiscaux disponibles en Allemagne et en Norvège et 10% en France.

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

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

<i>En milliers d'euros</i>	<b>31 décembre 2019</b>	<b>31 décembre 2018</b>
Résultat	681	(102)
Ecart de conversion	(17)	2
Autres éléments du résultat global	7	(66)
Variations de périmètre	(830)	91
Autres	376	(2)
<b>Total</b>	<b>218</b>	<b>(76)</b>

Echéancier des impôts différés avant compensation :

<i>En milliers d'euros</i>	<b>31 décembre 2019</b>			<b>31 décembre 2018</b>		
	<b>Total</b>	<b>Moins d'un an</b>	<b>Plus d'un an</b>	<b>Total</b>	<b>Moins d'un an</b>	<b>Plus d'un an</b>
Impôts différés actif	7 892	4 259	3 633	7 363	4 480	2 883
Impôts différés passif	2 304	628	1 676	1 993	768	1 225
<b>Impôts différés nets</b>	<b>5 588</b>	<b>3 631</b>	<b>1 957</b>	<b>5 370</b>	<b>3 712</b>	<b>1 658</b>

#### Impôts différés non reconnus

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

<i>En milliers d'euros</i>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Reports déficitaires non reconnus	8 990	9 152

Ces déficits fiscaux non reconnus au 31 décembre 2019 concernent principalement les entités françaises du Groupe pour 6 635 milliers d'euros et sont reportables indéfiniment.

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

<i>En milliers d'euros</i>	<b>31 décembre 2019</b>	<b>31 décembre 2018</b>
Charge d'impôt sur réévaluation des passifs liés aux régimes à prestations définies	7	(66)

## **5.12 Capitaux propres**

### **5.12.1 Capital social**

Au 31 décembre 2019, le capital social de Devoteam S.A. s'élève à 1 263 015 € réparti en 8 332 407 actions ordinaires. La variation du nombre d'actions s'analyse comme suit :

<i>En nombre d'actions</i>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Actions émises au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>8 332 407</b>	<b>8 332 407</b>
Exercice de SO et BCE	-	-
<b>Actions émises au 31 décembre</b>	<b>8 332 407</b>	<b>8 332 407</b>
<b>Valeur nominale</b>	<b>0,15 €</b>	<b>0,15 €</b>

### **5.12.2 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>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Actions détenues au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>274 259</b>	<b>344 259</b>
Achat/vente d'actions	-	-
Attribution actions plan AGA du 4 juin 2016	(129 627)	-
Exercice d'options de souscription	(6 000)	(70 000)
<b>Actions détenues au 31 décembre</b>	<b>138 632</b>	<b>274 259</b>
Dont couverture d'options d'achat	94 543	230 170
Autres affectations	44 089	44 089
Prix d'acquisition en milliers d'euros	1 264	2 501
Valorisation au cours de clôture en milliers d'euros	13 101	22 626

Les actions d'autocontrôle représentent 1,66% du capital au 31 décembre 2019 et 3,29% du capital au 31 décembre 2018.

### 5.12.3 Résultat par action (RPA)

	<b>31 décembre 2019</b>	<b>31 décembre 2018</b>
Résultat consolidé part du Groupe (en milliers d'euros)	41 571	38 130
Nombre moyen pondéré d'actions	8 169 846	8 019 130
RPA (€)	5,09	4,75
<b>Résultat dilué par action (€)</b>	<b>5,07</b>	<b>4,64</b>

\* Méthode de calcul en note 3.20.

Le nombre moyen pondéré utilisé au dénominateur est de 8 169 846 actions pour le résultat par action et 8 205 197 actions pour le résultat dilué par action. Au 31 décembre 2019, 46 000 actions gratuites ayant un effet dilutif sont en circulation.

### 5.13 Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)

Au 31 décembre 2019, les principaux intérêts minoritaires sont relatifs à la part des minoritaires détenue dans Devoteam Middle East, Bold, Axance, Devoteam Netherland, Devoteam Italie, Siticom et D2SI.

La variation des intérêts minoritaires sur l'exercice provient :

- Des résultats bénéficiaires des entités ayant des intérêts minoritaires ;
- D'une distribution de dividendes aux minoritaires pour -3 168 milliers d'euros ;
- Du rachat des intérêts minoritaires et des autres variations de périmètre pour -473 milliers d'euros.

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

<i>En milliers d'euros</i>	<b>31 décembre 2019</b>	<b>31 décembre 2018</b>
Actifs non courants	83 470	34 922
Actifs courants	236 779	200 413
Passifs non courants	(52 191)	(48 093)
Passifs courants	(160 483)	(134 140)
Actifs nets	107 575	53 103
Reclassement intérêts minoritaires	(6 756)	2 313
<b>Valeur comptable des participations ne donnant pas le contrôle</b>	<b>15 050</b>	<b>12 009</b>
Produits	485 356	366 789
Résultat net	31 386	28 660
Autres éléments du résultat global	-	-
<b>Résultat global total</b>	<b>31 386</b>	<b>28 660</b>
Résultat net affecté aux participations ne donnant pas le contrôle	5 974	5 527
Autres éléments du résultat global affectés aux participations ne donnant pas le contrôle	-	-
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	25 600	34 019
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	(4 295)	(6 148)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	(23 355)	(19 638)
Effet des actifs non courants détenus en vue de la vente	-	95
Effet de la variation du taux de change	297	314
<b>Augmentation (diminution) nette de trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>(1 753)</b>	<b>8 642</b>

Le Groupe présente une information agrégée des intérêts minoritaires en raison du caractère non significatif de ces participations prises individuellement, la plus importante représentant moins de 1,5% des capitaux propres consolidés du groupe.

#### 5.14 Emprunts et dettes financières

<i>En milliers d'euros</i>	<b>31 décembre 2019</b>	<b>Part à moins d'1 an</b>	<b>Dont de 1 à 5 ans</b>	<b>Dont part à plus de 5 ans</b>
Emprunt obligataire	30 361	446	29 915	-
Emprunts auprès des établissements de crédit	3 236	1 317	1 920	-
Dettes de location financement	39	39	-	-
Concours bancaires courants	71	71	-	-
<b>Total emprunts et dettes financières</b>	<b>33 708</b>	<b>1 873</b>	<b>31 835</b>	<b>-</b>

<i>En milliers d'euros</i>	<b>31 décembre 2018</b>	<b>Part à moins d'1 an</b>	<b>Dont de 1 à 5 ans</b>	<b>Dont part à plus de 5 ans</b>
Emprunt obligataire	30 308	446	29 862	-
Emprunts auprès des établissements de crédit	4 292	857	3 435	-
Dettes de location financement	102	47	55	-
Concours bancaires courants	842	842	-	-
<b>Total emprunts et dettes financières</b>	<b>35 543</b>	<b>2 191</b>	<b>33 352</b>	<b>-</b>

## Variation des emprunts et dettes financières

En milliers d'euros	31 décembre 2018	Variation de trésorerie	Variation sans effet de trésorerie			31 décembre 2019
			Variation de périmètre	Effet de change	Autres mouvements	
Emprunt obligataire	29 862				53	29 915
Emprunts auprès des établissements de crédit	3 435	(304)	(250)	0	(960)	1 921
Dettes de location financement	55	(16)			(39)	-
<b>Emprunts et dettes financières non courant</b>	<b>33 352</b>	<b>(320)</b>	<b>(250)</b>	<b>0</b>	<b>(947)</b>	<b>31 836</b>
Emprunt obligataire	446					446
Emprunts auprès des établissements de crédit	857	(697)	192	(10)	939	1 319
Dettes de location financement	47	(47)			39	39
Concours bancaires courants	842	(327)	(449)	5	-	71
<b>Emprunts et dettes financières courant</b>	<b>2 191</b>	<b>(1 071)</b>	<b>(256)</b>	<b>(5)</b>	<b>978</b>	<b>1 876</b>
	-					-
<b>Total emprunts et dettes financières</b>	<b>35 543</b>	<b>(1 391)</b>	<b>(506)</b>	<b>(5)</b>	<b>31</b>	<b>33 712</b>

dont variation des dettes financières au TFT (1 064)

dont variation des concours bancaires courants au TFT (326)

### Emprunt obligataire

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

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

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

Les caractéristiques de cet emprunt obligataire sont les suivantes :

	Emprunt obligataire 17/07/2015
Nombre d'obligations émises	300
Valeur nominale / prix d'émission (€)	100 000
Prix d'émission (€)	100 000
Montant total de l'émission en valeur nominale, en juillet 2015 (€)	30 000 000
Taux d'intérêt initial	3,25% *
Nombre d'obligations remboursées au cours de l'exercice	-
Nombre d'obligations restant à rembourser au 31 décembre 2019	300
Date prévue de remboursement	17/07/2021

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

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

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

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

#### Dette de location financement

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

En milliers d'euros	31 décembre 2019			31 décembre 2018		
	Paiements minimaux	Intérêts	Principal	Paiements minimaux	Intérêts	Principal
Part à moins d'un an	39	-	39	49	2	47
Part de 1 à 5 ans	-	-	-	55	1	55
Part à plus de 5 ans	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>-</b>	<b>39</b>	<b>104</b>	<b>3</b>	<b>102</b>

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

En milliers d'euros	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Valeur nette des biens en location financement	457	939
Valeur totale des paiements minimaux futurs	39	104
Valeur actualisée des paiements minimaux futurs	39	102

### 5.15 Provisions

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

En milliers d'euros	31 décembre 2018	Variations de périmètre	Dotation	Reprise		Autres variations *	31 décembre 2019
				Utilisée	Non utilisée		
Provisions - non courantes	1 439	-	70	762	-	(1 213)	1 058
Provisions - courantes	7 290	-	3 021	(2 814)	(217)	(39)	7 241
<b>Total</b>	<b>8 729</b>	<b>-</b>	<b>3 091</b>	<b>(2 052)</b>	<b>(217)</b>	<b>(1 252)</b>	<b>8 299</b>

\* Principalement le reclassement de l'ajustement à la juste valeur de Devoteam Maroc en provision sur actif circulant.

#### Provisions courantes et non courantes (hors engagements retraites)

Les provisions courantes et non courantes s'élèvent à 8 299 milliers d'euros (contre 8 729 milliers d'euros en 2018) et se décomposent comme suit :

## Provisions courantes et non courantes (hors engagements retraites)

Les provisions courantes et non courantes s'élèvent à 8 299 milliers d'euros (contre 8 729 milliers d'euros en 2018) et se décomposent comme suit :

- Des provisions pour restructuration pour 2 285 milliers d'euros (contre 1 511\* milliers d'euros au 31 décembre 2018), comptabilisées en France pour 1 259 milliers d'euros, en Allemagne pour 792 milliers d'euros, au Maroc pour 154 milliers d'euros et en Espagne pour 80 milliers d'euros. La variation constatée sur l'exercice s'explique principalement par :
  - Des dotations aux provisions liées aux restructuration, principalement en France pour 825 milliers d'euros ;
  - Des reprises de provisions pour restructuration en Suisse pour 60 milliers d'euros.
- Des provisions pour litiges salariaux pour 1 033 milliers d'euros (contre 593\* milliers d'euros au 31 décembre 2018) essentiellement comptabilisées en France ;
- Des provisions pour risques et charges diverses pour 4 982 milliers d'euros (contre 6 625\* milliers d'euros au 31 décembre 2018). La variation constatée sur l'exercice s'explique principalement par le reclassement de l'ajustement à la juste valeur de Devoteam Maroc, comptabilisé en 2017 pour 1 290 K€ en provision au passif, en actifs courants.

\*La ventilation par nature des provisions à l'ouverture a été retraitée en 2019.

## Passifs éventuels

Dans le cadre de l'acquisition en 2010 de la société Wola Info (devenue Devoteam Pologne), Devoteam SA avait accordé une option de vente sur les 38,4% du capital non encore cédés. La situation nette réelle de Wola – et plus généralement l'état global de la société – ayant été délibérément occulté par les cédants, Devoteam SA a assigné ces derniers et a refusé de régulariser l'option de vente entretemps exercée.

En mai 2018, un tribunal polonais a, en première instance, condamné Devoteam SA à payer 1,5 million d'euros en exécution de l'option de vente ainsi qu'au versement de pénalités de retard et de frais de justice pour un montant total de 4,2 millions d'euros. Devoteam SA a immédiatement relevé appel de cette décision. En effet, en accord avec ses conseils, Devoteam SA estime qu'elle dispose d'arguments de contestation, notamment sur le caractère disproportionné des pénalités de retard par rapport au montant du principal.

En mai 2019, le groupe Devoteam a payé le prix d'exercice de l'option comptabilisé depuis 2010 en dettes pour un montant de 1,5 million d'euros.

Au 31 décembre 2019, le groupe conserve une provision d'un montant de 1,6 million d'euros au titre des intérêts légaux et des frais de procédure qui seraient susceptibles d'être dus en cas de décision défavorable en appel.

### **5.16 Provisions pour engagements de retraite**

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

En milliers d'euros	31 décembre 2018	Variation de périmètre	Dotation	Reprise		Autres variations <sup>(1)</sup>	31 décembre 2019
				Utilisée	Non utilisée		
Provisions pour pensions et retraites – non courant	4 085		546	(246)		57	4 442

(1) Les autres variations correspondent aux écarts actuariels pour 40 milliers d'euros.



## Hypothèses de valorisation retenues

Hypothèses clés	2019	2018
Taux d'actualisation	0,60%	1,50%
Taux d'inflation	1,50% à 1,75%	1,50% à 1,75%
Taux de revalorisation moyen des salaires	0% à 3%	0% à 3%

L'âge de départ à la retraite généralement retenu est de 67 ans. Les hypothèses de mortalité et de rotation du personnel tiennent compte des conditions économiques propres à chaque pays ou société du Groupe. Le Groupe prend en compte les charges sociales patronales pour effectuer ces calculs. En 2019, les indices de référence utilisés pour la détermination des taux d'actualisation sont identiques à ceux utilisés les années précédentes.

## Variation de la valeur actualisée de l'obligation

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2019			Au 31 décembre 2018		
	France	Etranger	Total	France	Etranger	Total
<b>Valeur actuelle des prestations pour services rendus</b>						
<b>A l'ouverture de l'exercice</b>	<b>3 192</b>	<b>3 387</b>	<b>6 579</b>	<b>3 187</b>	<b>3 226</b>	<b>6 413</b>
Coûts des services rendus	410	70	480	382	52	433
Coût financier	55	52	107	52	46	98
Prestations servies sur l'exercice	(152)	(320)	(472)	(63)	(93)	(156)
Contributions des participants		-	-	-	-	-
Gains (pertes) actuarielles reconnues directement en capitaux propres	(424)	510	86	(360)	156	(203)
Variations de périmètre		-	-	(6)	-	(6)
Autres variations		328	328	-	-	-
<b>A la clôture de l'exercice</b>	<b>3 081</b>	<b>4 027</b>	<b>7 108</b>	<b>3 192</b>	<b>3 387</b>	<b>6 580</b>
Juste valeur des actifs de régime		(2 666)	(2 666)	-	(2 495)	(2 495)
Limitation des actifs de régime (IAS 19.58b)		-	-	-	-	-
<b>Passif comptabilisé au titre des prestations définies</b>	<b>3 081</b>	<b>1 361</b>	<b>4 442</b>	<b>3 192</b>	<b>893</b>	<b>4 085</b>

L'engagement retraite du Groupe (hors actif de régime) s'élève à 7 108 milliers d'euros (contre 6 580 milliers d'euros en 2018). Il concerne les entités françaises pour 3 081 milliers d'euros, allemandes pour 865 milliers d'euros et autrichiennes pour 3 161 milliers d'euros.

Les écarts actuariels cumulés constatés en capitaux propres au 31 décembre 2019 s'élèvent à 1 958 milliers d'euros.

## Variation de la juste valeur des actifs de régime

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2019			Au 31 décembre 2018		
	France	Etranger	Total	France	Etranger	Total
A l'ouverture de l'exercice	-	2 495	<b>2 495</b>	-	2 429	<b>2 429</b>
Rendement attendu des actifs de régime	-	40	<b>40</b>	-	35	<b>35</b>
Contributions versées	-	78	<b>78</b>	-	65	<b>65</b>
Prestations servies sur l'exercice	-	(304)	<b>(304)</b>	-	(89)	<b>(89)</b>
Ecart actuariel sur les actifs de régime	-	46	<b>46</b>	-	54	<b>54</b>
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-
Autres variations	-	311	<b>311</b>	-	-	-
<b>A la clôture de l'exercice</b>	<b>-</b>	<b>2 666</b>	<b>2 666</b>	<b>-</b>	<b>2 495</b>	<b>2 495</b>

Les actifs de régime concernent essentiellement les régimes à prestations définies en Allemagne et en Autriche. Ces plans sont financés au travers de fonds de financement investis dans des fonds généraux de compagnies d'assurance, à capital et rémunération garantis.

#### Sensibilité aux hypothèses (France uniquement)

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

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

<i>En milliers d'euros</i>	Augmentation d'un point du taux annuel d'actualisation	Diminution d'un point du taux annuel d'actualisation
Effet sur le cumul du coût des services rendus et le coût financier	(37)	44
Effet sur la valeur de l'obligation	(429)	522

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

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

<i>En milliers d'euros</i>	Augmentation d'un an de la date de départ à la retraite	Diminution d'un an de la date de départ à la retraite
Effet sur le cumul du coût des services rendus et le coût financier	(17)	16
Effet sur la valeur de l'obligation	(132)	137

#### Charges comptabilisées

<i>En milliers d'euros</i>	Au 31 décembre 2019			Au 31 décembre 2018		
	France	Etranger	Total	France	Etranger	Total
Coût des services rendus pendant l'exercice	(410)	(70)	(480)	(382)	(52)	(433)
Coût financier	(55)	(52)	(107)	(52)	(46)	(98)
Rendement attendu des actifs de régime	-	40	40	-	35	35
Prestations servies sur l'exercice	153	-	153	63	-	63
<b>Total</b>	<b>(312)</b>	<b>(82)</b>	<b>(394)</b>	<b>(370)</b>	<b>(63)</b>	<b>(433)</b>

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

Les estimations de contributions sur l'exercice 2020 sont les suivantes :

<i>En milliers d'euros</i>	France	Etranger	Total
Coût des services rendus pendant l'exercice	(380)	(66)	(446)
Coût financier	(21)	(17)	(37)
Rendement attendu des actifs de régime	-	9	9
Prestations servies sur l'exercice	-	206	206
<b>Total</b>	<b>(401)</b>	<b>133</b>	<b>(268)</b>

## **Note 6 - Informations relatives au compte de résultat**

### **6.1 Information comparative**

L'impact sur les états financiers des acquisitions réalisées en 2019 est présenté en note 4.2. Selon l'instruction n°2007-05 du 2/10/07 de l'AMF, des comptes proforma 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 proforma au 31 décembre 2019.

### **6.2 Secteurs opérationnels**

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

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

En milliers d'euros	France		Europe du nord & Benelux		Iberia & Latam		Central Europe		Reste du monde		Corporate & other		Entités cédées		Total Groupe	
	31 décembre 2019	31 décembre 2018 retraité	31 décembre 2019	31 décembre 2018 retraité	31 décembre 2019	31 décembre 2018 retraité	31 décembre 2019	31 décembre 2018 retraité	31 décembre 2019	31 décembre 2018 retraité	31 décembre 2019	31 décembre 2018 retraité	31 décembre 2019	31 décembre 2018 retraité	31 décembre 2019	31 décembre 2018 retraité
Group contribution*	352 019	319 363	204 656	163 170	69 040	42 785	81 611	61 875	56 833	43 178	(4 009)	(3 112)	1 720	25 119	<b>761 870</b>	<b>652 379</b>
Amortissement des immobilisations corporelles/incorporelles	(1 988)	(1 553)	(1 201)	(957)	(460)	(242)	(478)	(443)	(270)	(222)	(13 496)	(481)	(13)	(107)	<b>(17 907)</b>	<b>(4 006)</b>
Marge d'exploitation*	46 188	50 059	16 923	13 854	6 530	4 142	4 466	6 790	7 116	4 227	(2 463)	(7 229)	203	1 693	<b>78 963</b>	<b>73 537</b>
Résultat opérationnel	45 069	48 006	19 205	13 364	6 191	3 586	1 931	6 721	7 045	4 091	(6 256)	(12 959)	206	1 694	<b>73 391</b>	<b>64 504</b>

\* Cf définition en note 3.19

Résultat financier	(3 373)	(2 520)
Résultat sociétés mises en équivalence	534	1 100
Charge d'impôt	(23 006)	(18 868)
<b>Résultat net</b>	<b>47 546</b>	<b>44 216</b>

En milliers d'euros	France		Europe du nord & Benelux		Central Europe		Iberia & Latam		Reste du monde		Corporate & other		Entités cédées		Total des actifs consolidés	
	31 décembre 2019	31 décembre 2018 retraité	31 décembre 2019	31 décembre 2018 retraité	31 décembre 2019	31 décembre 2018 retraité	31 décembre 2019	31 décembre 2018 retraité	31 décembre 2019	31 décembre 2018 retraité	31 décembre 2019	31 décembre 2018 retraité	31 décembre 2019	31 décembre 2018 retraité	31 décembre 2019	31 décembre 2018 retraité
Actifs sectoriels*	185 214	175 038	169 279	131 806	67 812	64 425	47 345	38 780	59 453	51 990	55 613	37 439	0	482	584 716	499 958

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

Informations par zone géographique :

En milliers d'euros	France		Etranger		Total consolidé	
	31/12/19	31/12/18	31/12/19	31/12/18	31/12/19	31/12/18
Chiffre d'affaires clients externes	353 881	326 302	407 989	326 077	761 870	652 379
Actifs non courants	35 901	42 204	179 400	117 761	215 301	159 965

Les résultats et actifs des secteurs opérationnels sont présentés ci-dessous en comparaison aux informations publiées en 2018.

En milliers d'euros	France		Europe du nord & Benelux		Iberia & Latam		Central Europe		Reste du monde		Corporate & other		Entités cédées		Total Groupe	
	31 décembre 2018 retraité	31 décembre 2018 présenté	31 décembre 2018 retraité	31 décembre 2018 présenté	31 décembre 2018 retraité	31 décembre 2018 présenté	31 décembre 2018 retraité	31 décembre 2018 présenté	31 décembre 2018 retraité	31 décembre 2018 présenté	31 décembre 2018 retraité	31 décembre 2018 présenté	31 décembre 2018 retraité	31 décembre 2018 présenté	31 décembre 2018 retraité	31 décembre 2018 présenté
Group contribution*	319 363	319 363	163 170	165 377	42 785	42 974	61 875	78 987	43 178	43 178	(3 112)	(3 112)	25 119	5 611	<b>652 379</b>	<b>652 379</b>
Amortissement des immobilisations corporelles/incorporelles	(1 553)	(1 553)	(957)	(965)	(242)	(273)	(443)	(435)	(222)	(191)	(481)	(481)	(107)	(107)	<b>(4 006)</b>	<b>(4 006)</b>
Marge d'exploitation*	50 059	50 059	13 854	13 825	4 142	4 088	6 790	7 679	4 227	4 227	(7 229)	(7 229)	1 693	888	<b>73 537</b>	<b>73 537</b>
Résultat opérationnel	48 006	48 006	13 364	13 334	3 586	3 532	6 721	7 612	4 091	4 091	(12 959)	(12 959)	1 694	888	<b>64 504</b>	<b>64 504</b>

\* Cf définition en note 3.19

Résultat financier	(2 520)	(2 520)
Résultat sociétés mises en équivalence	1 100	1 100
Charge d'impôt	(18 868)	(18 868)
<b>Résultat net</b>	<b>44 216</b>	<b>44 216</b>

En milliers d'euros	France		Europe du nord & Benelux		Central Europe		Iberia & Latam		Reste du monde		Corporate & other		Entités cédées		Total des actifs consolidés	
	31 décembre 2018 retraité	31 décembre 2018 présenté	31 décembre 2018 retraité	31 décembre 2018 présenté	31 décembre 2018 retraité	31 décembre 2018 présenté	31 décembre 2018 retraité	31 décembre 2018 présenté	31 décembre 2018 retraité	31 décembre 2018 présenté	31 décembre 2018 retraité	31 décembre 2018 présenté	31 décembre 2018 retraité	31 décembre 2018 présenté	31 décembre 2018 retraité	31 décembre 2018 présenté
Actifs sectoriels*	175 038	175 038	131 806	132 585	64 425	63 647	38 780	39 065	51 990	51 990	37 439	37 635	482	0	<b>499 958</b>	<b>499 958</b>

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

### Carnet de commandes

Le montant du prix de transaction affecté aux obligations sur prestation non encore remplies au 31 décembre 2019 est déterminé en appliquant les exemptions prévues par la norme. Il s'agit des obligations de prestations faisant partie d'un contrat dont la durée initiale attendue est inférieure à un an et celles réalisées sur la base d'une consommation réelle de services donnant droit à facturation (contrats en régie).

Le chiffre d'affaires non encore reconnu affecté aux obligations de prestation non encore remplies présenté ci-après concerne donc uniquement les contrats au forfait et les activités de ventes de souscription en mode SaaS dont le transfert au client n'aurait pas encore été effectué. Sa valeur au 31 décembre 2019 est d'au moins 49 542 milliers d'euros.

### Clients importants

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

## 6.3 Charges de personnel et rémunération fondée sur des actions

Au 31 décembre 2019, 43 161 actions gratuites sont en circulation et « dans la monnaie ».

En fonction des paramètres de calcul utilisés dans la détermination de la juste valeur, le montant global restant à amortir entre 2020 et 2021 au titre des attributions entrant dans le champ d'application de la norme IFRS 2 s'élève à -798 milliers d'euros.

Le plan d'attribution d'actions gratuites de performance du 17 juin 2016 est arrivé à échéance le 1<sup>er</sup> mars 2019. Le nombre d'actions attribuées à l'échéance s'est élevé à 129 627 titres au cours de 100.40 €.

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

	2019		2018	
	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice
<b>Nombre d'actions pouvant être souscrites en début d'exercice</b>	<b>220 300</b>	<b>1,36 €</b>	<b>308 500</b>	<b>3,14 €</b>
Nombre d'options annulées durant l'exercice	41 512	1,36 €	18 200	3,14 €
Nombre d'options exercées durant l'exercice	135 627	0,40 €	70 000	10,50 €
Nombre d'options émises durant l'exercice	0	-	-	-
<b>Nombre d'actions pouvant être souscrites en fin d'exercice</b>	<b>43 161</b>	<b>0 €</b>	<b>220 300</b>	<b>1,36 €</b>

Le récapitulatif des plans d'options et d'actions gratuites en cours en 2019 et 2018 est décrit ci-dessous :

Date du plan	Attribué	Nombre d'options en circulation au 31/12/2019	Nombre d'options en circulation au 31/12/2018	Prix d'exercice	1 <sup>ère</sup> date d'exercice	Date d'expiration	Taux zéro coupon
18/10/2012	400 000	-	20 500	12,00 €	18/10/2014	18/10/2019	1,35%
30/11/2012	100 000	-	6 000	9,00 €	30/11/2016	30/11/2019	1,25%
17/06/2016	182 000	-	147 800	-	01/03/2019	01/03/2019	N/A
04/09/2017	50 000	43 161	46 000	-	01/03/2021	01/03/2021	1%
<b>TOTAL</b>	<b>732 000</b>	<b>43 161</b>	<b>220 300</b>				

### Caractéristiques des plans et hypothèses de calcul

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

En fonction de la méthode et des paramètres de calcul utilisés (détaillés ci-dessus), et sur la base d'une hypothèse de taux de rotation du personnel concerné, la charge reconnue au 31 décembre 2019 sur la ligne « rémunérations fondées sur des actions » du compte de résultat s'élève à 950 milliers d'euros contre 2 325 milliers d'euros sur l'exercice 2018. Cette charge comprend essentiellement l'impact du plan d'attribution d'actions gratuites.

## Caractéristiques du plan d'attribution d'actions gratuites de performance émis en 2017

Le 4 septembre 2017 le directoire, faisant usage de l'autorisation de l'assemblée générale mixte des actionnaires du 17 juin 2016, a procédé à l'émission d'un plan d'attribution d'actions gratuites de performance dont les principales caractéristiques figurent dans le tableau ci-dessous :

Synthèse	Plan du 4 septembre 2017
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	50 000
Début du plan	4 septembre 2017
Fin du plan (date d'acquisition des droits)	1 <sup>er</sup> mars 2021
Prix d'exercice des options	0,00 €
Durée de la période d'acquisition des droits	42 mois
Condition de performance dite de marché	Oui
Condition de performance individuelle	Oui
Présence effective à la date d'acquisition	Oui
Prix de l'action à la date d'attribution	75,75 €
Juste valeur	59,03 €

Les principaux paramètres du modèle de valorisation sont décrits dans le tableau ci-dessous :

Principaux paramètres de valorisation	Plan du 4 septembre 2017
Modèle utilisé pour déterminer la juste valeur	Monte Carlo
Volatilité de l'action	37,00%
Taux d'intérêts sans risque	-0,447%
Taux de dividende attendu	1%

Modalités relatives à la condition de performance : les actions gratuites sont acquises par tranche annuelle de 33% si la performance boursière de l'action Devoteam a été supérieure à celle du CAC 40 sur les exercices précédant la date d'acquisition des droits (du 1er janvier 2017 au 31 décembre 2020).

Le **détail des charges de personnel** se décompose comme suit :

En milliers d'euros	2019	2018
Salaires et traitements	(378 672)	(313 103)
Charges Sociales	(102 939)	(86 447)
Charges d'indemnités de départ à la retraite	(219)	(381)
Participation des salariés	(1 760)	(1 711)
<b>TOTAL</b>	<b>(483 590)</b>	<b>(401 642)</b>

L'augmentation des charges de personnel s'explique principalement par l'effet des variations de périmètre et par la croissance organique du Groupe.

### 6.4 Autres achats et charges externes

Au 31 décembre 2019, les autres achats et charges externes se décomposent comme suit :

En milliers d'euros	2019	2018
Sous-traitance	(112 398)	(105 723)
Locations et charges locatives	(8 806)	(16 976)
Déplacements, missions & réceptions	(19 748)	(14 968)
Autres achats	(30 697)	(28 348)
<b>TOTAL</b>	<b>(171 648)</b>	<b>(166 016)</b>

## 6.5 Autres charges et produits opérationnels

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

Autres charges opérationnelles (en milliers d'euros)	2019	2018	Autres produits opérationnels en milliers d'euros	2019	2018
Coûts de restructuration	(3 822)	(1 564)	Produits liés aux reprises de provisions non utilisées des restructurations	-	-
Valeurs nettes des immobilisations cédées	(35)	(114)	Valeurs nettes des immobilisations cédées	47	27
Perte nette liée aux cessions de filiales	(372)	-	Profit net lié aux cessions de filiales	842	7 581
Pertes de valeur des goodwill	-	(6 427)			
Pertes de valeur sur les autres actifs	-	-	Profits résultant des acquisitions	552	-
			Réévaluation à la juste valeur du capital précédemment acquis	110	-
Frais d'acquisition de titres	(204)	(817)			
Autres charges	(311)	(4 704)	Autres produits	248	19
<b>Total</b>	<b>(4 744)</b>	<b>(13 625)</b>	<b>Total</b>	<b>1 799</b>	<b>7 626</b>

Au 31 décembre 2019, les charges de restructurations sont principalement liées à des coûts de réduction d'effectifs notamment en Allemagne pour 1 663 milliers d'euros, en France 1 273 milliers d'euros et au Royaume-Uni pour 304 milliers d'euros.

La perte nette liée aux cessions de filiales correspond à la liquidation de Devoteam Pologne pour 244 milliers d'euros et à la cession de Precise au Portugal pour 117 milliers d'euros.

Le profit net lié aux cessions de filiales correspond à la cession de NauOn au Portugal pour 348 milliers d'euros et HNCO en Suède pour 334 milliers d'euros ainsi qu'au reclassement de la participation d'Inflexys en France en titres non consolidés pour 160 milliers d'euros.

Le profit résultant des acquisitions correspond au badwill consécutif à la prise de contrôle de MEL en France.

La réévaluation à la juste valeur du capital précédemment acquis est liée à la prise de contrôle des entités Outfit et Techsensys au Portugal.



## 6.6 Charges et produits financiers

Au 31 décembre 2019, les principaux composants des charges et produits financiers sont les suivants :

Charges financières (en milliers d'euros)	2019	2018	Produits financiers (en milliers d'euros)	2019	2018
Différence négative de change	-	(285)	Différence positive de change	19	-
Intérêts sur emprunt obligataire évalués au taux d'intérêt effectif	(1 028)	(1 026)	Intérêts sur emprunt obligataire évalués au taux d'intérêt effectif	-	-
Moins-value sur actifs évalués à la juste valeur par le résultat	-	-	Plus-value sur actifs évalués à la juste valeur par le résultat	-	5
Charge d'intérêt sur contrat de location	(599)	(3)			
Actualisation des dettes long-terme	(587)	(325)		-	-
Provisions sur actifs financiers	(102)	(342)	Provisions sur actifs financiers	116	76
Autres charges financières	(1 505)	(989)	Autres produits financiers	312	371
<b>Total</b>	<b>(3 820)</b>	<b>(2 971)</b>	<b>Total</b>	<b>447</b>	<b>452</b>

Le résultat financier de l'année se dégrade de 853 milliers d'euros par rapport à 2018, principalement sous l'effet :

- Des intérêts sur les contrats de location consécutifs à l'application de la norme IFRS 16 pour -599 milliers d'euros ;
- De l'impact négatif des charges financières sur les lignes de crédit pour -308 milliers d'euros (contre -87 milliers d'euros au 31 décembre 2018) ;
- De l'impact positif des différences de change pour 19 milliers d'euros au 31 décembre 2019 (contre -285 milliers d'euros au 31 décembre 2018) liées essentiellement aux créances et prêts intragroupe en devises pour lesquels le groupe ne souscrit pas de couverture ;
- De l'impact négatif des changements d'hypothèses liés aux clauses « d'earn out » pour -229 milliers d'euros au 31 décembre 2019 (contre 112 milliers d'euros au 31 décembre 2018).

Les intérêts sur l'emprunt obligataire émis en juillet 2015 restent stables à 1 028 milliers d'euros.

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

En milliers d'euros	2019	2018
Charges d'intérêt sur opérations de financement au taux effectif	(2 173)	(2 019)
Résultat des couvertures de taux sur endettement financier brut	-	-
<b>Coût de l'endettement financier brut</b>	<b>(2 173)</b>	<b>(2 019)</b>
Produits d'intérêt générés par la trésorerie et équivalents de trésorerie	172	106
Plus-value sur actifs évalués à la juste valeur par le résultat	-	5
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	<b>(2 000)</b>	<b>(1 907)</b>

Eléments de change reconnus en autres éléments du résultat global :

En milliers d'euros	2019	2018
Gains sur actif disponible à la vente	-	-
Ecart de change	145	369
<b>Total</b>	<b>145</b>	<b>369</b>
Reconnu en réserves consolidées	-	-
Reconnu en réserves de conversion	145	369

## 6.7 Charge d'impôt sur le résultat

### 6.7.1 Décomposition par nature d'impôt

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

La décomposition par nature d'impôts est la suivante :

En milliers d'euros	2019	2018
Impôt courant	(23 687)	(18 766)
Variation d'impôts différés	681	(102)
<b>Total</b>	<b>(23 006)</b>	<b>(18 868)</b>

Charges et produits d'impôts différés :

En milliers d'euros	2019	2018
Indemnités de départ à la retraite	71	105
Provisions diverses	(571)	43
Autres différences temporelles	149	76
Reports déficitaires activés	450	(80)
Relation clientèle	412	201
Contrats de location (IFRS 16)	164	-
Actions propres	(407)	11
Locations financement	146	(75)
Autres	267	(382)
<b>Total</b>	<b>681</b>	<b>(102)</b>

La variation d'impôts différés résulte principalement :

- Des différences temporelles sur les provisions, notamment en France pour 513 milliers d'euros ;
- De l'effet positif des reports déficitaires (+450 milliers d'euros), dont +343 milliers d'euros en Allemagne, +241 milliers d'euros en Norvège d'activations complémentaires légèrement compensées par un effet négatif de -91 milliers d'euros en France et -45 milliers d'euros au Royaume-Uni ;
- De l'impact positif de la relation clientèle (412 milliers d'euros) réparti sur la France (69 milliers d'euros), l'Allemagne (78 milliers d'euros), la Suède (125 milliers d'euros) et le Portugal (79 milliers d'euros) ;
- Les autres mouvements correspondent essentiellement à :
  - L'impôt différé sur les contrats de location à la suite de la mise en application d'IFRS 16 (164 milliers d'euros) et les locations financement (146 milliers d'euros) ;
  - - L'impôt différé sur les actions propres pour -407 milliers d'euros.

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

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

En milliers d'euros	2019	2018
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>	<b>47 546</b>	<b>44 216</b>
Charge d'impôt	23 006	18 868
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>70 551</b>	<b>63 084</b>
Taux d'impôt applicable en France	34,43%	34,43%
<b>Impôt théorique</b>	<b>24 291</b>	<b>21 720</b>
Activation de reports déficitaires non reconnus précédemment	(358)	(692)
Consommation des déficits fiscaux antérieurs non reconnus	(138)	(240)
Déficits créés sur l'exercice non reconnus et désactivation de l'exercice	418	401
Différences permanentes et autres éléments (1)	579	(2 135)
Impôts locaux complémentaires (2)	3 147	2 608
Différence de taux d'imposition entre pays et taux réduits (3)	(4 933)	(2 794)
<b>Impôt total calculé</b>	<b>23 006</b>	<b>18 868</b>
<b>Impôt enregistré</b>	<b>23 006</b>	<b>18 868</b>

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

- Le CIR en France pour -343 milliers d'euros ;
- L'effet de la taxation de certains dividendes pour 429 milliers d'euros ;
- La charge d'impôt fondée sur des actions pour +457 milliers d'euros ;
- Les charges non déductibles pour 274 milliers d'euros.

(2) Les impôts locaux complémentaires correspondent principalement à la CVAE considérée en impôt comme indiqué dans la note 3.18 pour 2 834 milliers d'euros.

(3) Concerne essentiellement le Danemark pour -684 milliers d'euros, le Luxembourg pour -619 milliers d'euros, les Emirats Arabes Unis pour -433 milliers d'euros, l'Espagne pour -298 milliers d'euros, la République Tchèque pour -233 milliers d'euros, la Suisse pour -405 milliers d'euros et le Portugal pour -299 milliers d'euros.

## 6.8 Résultat des activités abandonnées

Néant.

## Note 7 - Tableau des flux de trésorerie

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

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

### 7.1 Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles

#### Capacité d'autofinancement

La capacité d'autofinancement, représentant les flux opérationnels avant variation du BFR et des impôts payés, augmente de 33,8% puisqu'elle passe de 69,9 millions d'euros au 31 décembre 2018 à 93,5 millions d'euros au 31 décembre 2019. Cette augmentation, à hauteur de 12,9 millions d'euros, est due à l'application d'IFRS 16 (voir note 2.1) qui implique de présenter les flux de remboursement des dettes locatives en flux de trésorerie liés aux activités de financement et non plus en flux des activités opérationnelles.

#### Variation du besoin en fonds de roulement (BFR)

La variation du BFR représente -2,5 millions d'euros contre -9,6 millions d'euros en 2018. Le délai de paiement clients (DSO) en fin de période reste stable et s'établit à 58 jours.

## Impôts payés

L'impôt payé augmente à 18,6 millions d'euros contre 13,0 millions d'euros en 2018 en lien avec l'amélioration des résultats du Groupe.

## **7.2 Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement**

### Acquisitions et cessions d'immobilisations

L'augmentation du poste correspond aux investissements opérationnels réalisés par le Groupe essentiellement dans l'agencement de nouveaux locaux et dans l'acquisition de matériel informatique.

### Acquisition et cession d'actifs financiers

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

### Cession de filiales, sous déduction de la trésorerie cédée

Ce poste correspond essentiellement à l'encaissement du prix de cession sous déduction de la trésorerie cédée des entités Precise et NauOn au Portugal et à la liquidation de Devoteam Pologne (cf. note 4.2).

### Acquisitions de filiales sous déduction de la trésorerie acquise

Ce poste correspond principalement aux décaissements liés aux acquisitions sous déduction de la trésorerie disponible du groupe Avalon en Suède, de l'entité MEL en France et de PowerData en Espagne (cf. note 4.2) pour 13,7 millions d'euros. Il intègre également le paiement des compléments de prix ou prix différés des acquisitions antérieures pour 6,2 millions d'euros.

## **7.3 Flux de trésorerie liés aux activités de financement**

### Acquisition de participation ne donnant pas le contrôle

Le décaissement de 8,8 millions d'euros correspond au rachat d'intérêts minoritaires du Groupe.

### Variation des créances affacturées (nette du dépôt de garantie)

Au cours de l'exercice, le Groupe a diminué son encours fin de période pour un montant de 5,7 millions d'euros.

### Remboursement des dettes locatives

Le remboursement des dettes locatives liées au droit d'utilisation des actifs loués (IFRS 16) s'est élevé à 12,7 millions d'euros.

### Intérêts versés

Les intérêts versés s'élèvent à 2,8 millions d'euros et comprennent principalement les intérêts liés à l'emprunt obligataire décaissés annuellement à terme échu, les commissions liées au contrat d'affacturage ainsi que les intérêts des dettes locatives à la suite de l'application de la norme IFRS 16.

### Dividendes versés

Le montant des dividendes versés s'élève à 11,7 millions d'euros dont 8,2 millions d'euros concernent le versement aux actionnaires du Groupe et 3,5 millions d'euros aux actionnaires minoritaires.

## 7.4 Effets des variations de change sur la trésorerie

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

En milliers d'euros	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Middle East	123	321
Royaume-Uni	70	(11)
Tunisie	68	-
Norvège	58	-
Suisse	13	20
Turquie	(47)	(101)
Autres	35	(26)
<b>Total</b>	<b>320</b>	<b>203</b>

## Note 8 - information sur la gestion des risques financiers

### 8.1 Politique de gestion des risques financiers

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

#### Risque de crédit

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

#### Créances clients

L'exposition du Groupe au risque de crédit réside principalement dans les caractéristiques individuelles de chaque client avec lequel le Groupe est en relation. Le portefeuille de clients du Groupe est principalement constitué de grands comptes internationaux ayant une assise financière importante. Aucun de nos principaux clients ne représente plus de 5% du chiffre d'affaires annuel du Groupe et les 5 premiers clients représentent environ 17% du chiffre d'affaires consolidé ce qui limite fortement le risque de concentration. Le risque de crédit client est géré par la direction financière de chaque entité du Groupe. La direction financière du Groupe assure cependant une revue régulière des créances clients échues au moment de la revue mensuelle des résultats. Chaque retard de paiement significatif fait l'objet d'un suivi et si nécessaire d'un plan d'action. Lors d'une entrée en relation avec un nouveau client, une étude de solvabilité est réalisée en fonction de la taille de celui-ci.

Le Groupe évalue son risque de crédit à chaque clôture. Cette évaluation se base sur une analyse individuelle de chaque créance présentant un risque d'irrecouvrabilité et une provision est comptabilisée représentant la meilleure estimation de la perte probable qui sera subie par le Groupe. En complément, et à la suite de l'entrée en vigueur d'IFRS 9, le Groupe s'assure que les pertes de crédits attendues sur les créances clients restent non significatives.

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

#### Investissements des excédents de trésorerie

Le Groupe limite son exposition au risque de crédit en n'investissant ses fonds uniquement en dépôts bancaires à capital garanti et en OPCVM monétaires réguliers émis par des contreparties bancaires de

premier rang, ainsi que sur des contrats de capitalisation à capital garanti émis auprès d'assureur de premier rang. La liquidité de ces supports n'est pas remise en jeu au 31 décembre 2019.

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

#### Cautions et garanties données

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

#### Risque de liquidité

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

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

Le Groupe a procédé à une revue spécifique de son risque de liquidité et il considère être en mesure de faire face à ses échéances à venir. En effet, à la date de clôture, le Groupe ne présente pas de risque de liquidité puisque la trésorerie nette des découverts bancaires, incluant les actifs de gestion de trésorerie, s'élève à 81,6 millions d'euros et excède la dette financière de 33,6 millions d'euros.

Par ailleurs, le Groupe maintient auprès de contreparties bancaires de premier rang des lignes de crédits confirmés du type « RCF » (Revolving crédit Facility) à hauteur de 105 millions d'euros pour une durée de 5 ans arrivant à échéance entre mars et juin 2024.

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

	Covenant exigé	Réalisé
Ratio G (dette nette/fonds propres)	< 1	(0,23)
Ratio L (dette nette/EBITDA)	< 3 à <2,5	(0,58)

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

Enfin, le contrat de cession de créances commerciales mis en place en 2013 est toujours en vigueur à la clôture. La ligne de tirage maximum autorisée est de 45 millions d'euros utilisée à hauteur de 13,4 millions d'euros au 31 décembre 2019.

#### **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 » (76,8% de son chiffre d'affaires en 2019). D'autre part le marché de chaque entité du Groupe est essentiellement local ce qui signifie que le chiffre d'affaires et les coûts sont libellés essentiellement dans la même monnaie. Le Groupe ne présente donc pas de risque de change significatif et de ce fait ne met pas en place d'instruments de couverture de change.

Les principales devises, autres que l'euro (EUR), sont respectivement la couronne danoise (DKK), le dirham émirien (AED), la couronne norvégienne (NOK) et la livre sterling (GBP), chacune représentant entre 2,3% et 5,5% 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/ventes de devises « à cours spot » afin de couvrir ses engagements.

### **Risque de taux d'intérêt**

Le risque de taux est géré par la direction financière du Groupe en relation avec les principales contreparties bancaires. La politique du Groupe est de se couvrir contre une hausse de ses flux futurs de remboursement et pour cela, est susceptible d'utiliser des instruments financiers dérivés souscrits auprès de banques de premier rang. Au 31 décembre 2019, l'essentiel de la dette financière du Groupe étant à taux fixe, aucun instrument de couverture de taux n'est en place.

#### Risque sur actions propres

Le Groupe détient 1,66% de ses propres actions. Celles-ci sont destinées principalement à financer sa croissance externe et à couvrir des « incentives » offertes aux salariés sous forme d'options d'achat, BCE, BAAER ou AGAP. Le résultat du Groupe n'est pas sensible aux variations du cours de l'action dans la mesure où ces variations s'imputent directement sur les capitaux propres du Groupe. Les décisions d'achat ou de vente d'actions propres sont traitées au cas par cas et sur décision du directoire.

### **Gestion du capital**

#### Actionnariat salarié

Devoteam a toujours promu la participation de ses collaborateurs au capital de la société, et ce notamment dans le cadre d'attribution de plans d'options et d'abondement du plan d'épargne entreprise (PEE) Devoteam. Au 31 décembre 2019, les salariés, les anciens salariés et les directeurs de filiales détiennent 1,97% du capital (soit 164 375 actions).

#### Rachats d'actions

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

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

## 8.2 Importance des instruments financiers dans la performance du Groupe

### 8.2.1 Présentation des instruments financiers par catégories

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

<i>En milliers d'euros</i>	Note	Actifs évalués à la juste valeur par le résultat (trading)	Actifs évalués au coût amorti	Actifs évalués à la juste valeur par le résultat (Option de JV)	Prêts et créances	Actifs disponibles à la vente	Passifs au coût amorti	Passifs évalués à la juste valeur par OCI	Passifs évalués à la juste valeur par le résultat	Total de la valeur nette comptable	Juste valeur
Dépôts et cautionnements	5.5	-	-	-	5 028	-	-	-	-	5 028	5 028
Titres de participation non consolidées	5.5	-	-	-	370	-	-	-	-	370	370
Prêts	5.5	-	-	-	465	-	-	-	-	465	465
Autres actifs financiers	5.8	-	457	-	183	-	-	-	-	640	640
<b>Actifs financiers non courants</b>		-	<b>457</b>	-	<b>6 046</b>	-	-	-	-	<b>6 503</b>	<b>6 503</b>
Créances clients	5.9	-	-	-	238 425	-	-	-	-	238 425	238 425
Autres créances	5.9	-	-	-	46 778	-	-	-	-	46 778	46 778
Autres actifs financiers	5.10	-	-	-	2 389	-	-	-	-	2 389	2 389
Actifs de gestion de trésorerie	5.10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5.10	-	-	-	81 659	-	-	-	-	81 659	81 659
<b>Actifs financiers courants</b>		-	-	-	<b>369 251</b>	-	-	-	-	<b>369 251</b>	<b>369 251</b>
<b>Total actifs financiers</b>		-	<b>457</b>	-	<b>375 297</b>	-	-	-	-	<b>375 754</b>	<b>375 754</b>
Emprunt obligataire	5.14	-	-	-	-	-	29 915	-	-	29 915	29 915
Emprunts bancaires	5.14	-	-	-	-	-	1 920	-	-	1 920	1 920
Contrat de location financement	5.14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dettes locatives*	5.4	-	-	-	-	-	33 546	-	-	33 546	33 546
Put minoritaires et compléments de prix	5.8	-	-	-	-	-	-	15 099	1 768	16 867	16 867
Autres passifs financiers non courants	5.8	-	-	-	-	-	873	-	-	873	873
<b>Passifs financiers non courants</b>		-	-	-	-	-	<b>66 255</b>	<b>15 099</b>	<b>1 768</b>	<b>83 122</b>	<b>83 122</b>
Emprunt obligataire	5.14	-	-	-	-	-	446	-	-	446	446
Emprunts bancaires et concours bancaires courants	5.14	-	-	-	-	-	1 388	-	-	1 388	1 388
Contrat de location financement	5.14	-	-	-	-	-	39	-	-	39	39
Dettes locatives*	5.4	-	-	-	-	-	11 680	-	-	11 680	11 680
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	5.9	-	-	-	-	-	57 318	-	-	57 318	57 318
Dettes fiscales et sociales	5.9	-	-	-	-	-	128 201	-	-	128 201	128 201
Autres dettes	5.9	-	-	-	-	-	70 490	1 211	-	71 701	71 701
<b>Passifs financiers courants</b>		-	-	-	-	-	<b>269 562</b>	-	<b>1 211</b>	<b>270 773</b>	<b>270 773</b>
<b>Total passifs financiers</b>		-	-	-	-	-	<b>335 817</b>	<b>15 099</b>	<b>2 979</b>	<b>353 895</b>	<b>353 895</b>

\* Dettes liées à l'application d'IFRS 16 à compter du 1er janvier 2019



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>	<b>31 décembre 2019</b>	<b>31 décembre 2018</b>
Produits sur actifs financiers à la juste valeur (trading)	131	112
Produits sur actifs financiers à la juste valeur sur option	-	5
Produits sur prêts et créances	316	334
Produits sur actifs disponible à la vente	-	-
Produits sur actifs disponible à la vente transférés des capitaux propres	-	-
<b>Total produits financiers</b>	<b>447</b>	<b>452</b>
Charges sur passifs financiers à la juste valeur	360	-
Charges sur passifs financiers au coût amorti	3 460	2 971
Charges sur actifs disponible à la vente	-	-
<b>Total charges financières</b>	<b>3 820</b>	<b>2 971</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>(3 373)</b>	<b>(2 520)</b>

## 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>	<b>31 décembre 2019</b>	<b>31 décembre 2018</b>
Dépôts et cautionnements	5 028	5 503
Titres de participation non consolidées	370	197
Prêts	465	350
Autres actifs long terme	640	1 213
Créances clients et actifs sur contrats	238 425	211 673
Autres créances	46 778	50 238
Autres actifs financiers	2 389	2 247
Actifs de gestion de trésorerie	-	351
Trésorerie et équivalents de trésorerie	81 659	75 484
<b>Total</b>	<b>375 754</b>	<b>347 255</b>

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

Concernant les créances clients, le tableau ci-dessous présente le total des créances clients échues et non échues par tranche d'échéance :

Créances clients	31 décembre 2019				31 décembre 2018*			
	Brut	Provision	Net	%	Brut	Provision	Net	%
<i>En milliers d'euros</i>								
Non échues et factures à émettre	183 062	326	182 736	77%	152 084	86	151 999	72%
Echues de moins d'un mois	22 679	15	22 664	10%	27 231	289	26 942	13%
Echues de 1 à 3 mois	16 097	36	16 062	7%	18 549	-	18 549	9%
Echues de 3 à 6 mois	6 287	43	6 244	3%	10 220	26	10 194	5%
Echues de plus de 6 mois	14 200	3 481	10 720	4%	8 347	4 357	3 990	2%
<b>Total</b>	<b>242 326</b>	<b>3 901</b>	<b>238 425</b>	<b>100%</b>	<b>216 431</b>	<b>4 758</b>	<b>211 673</b>	<b>100%</b>

\* Reclassement de la ventilation par échéance au 31/12/2018 à la suite d'une erreur d'affectation.

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

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

<i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2018	Variation de périmètre	Dotations	Reprise	Autres*	Ecart de change	31 décembre 2019
Provision créances clients	(4 758)	13	(730)	2 279	(697)	(8)	(3 901)

\* Correspond au reclassement de la provision clients de Devoteam Middle East.

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

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

<i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2019	31 décembre 2018
France	942	604
Etranger	2 959	4 154
<b>Total</b>	<b>3 901</b>	<b>4 758</b>

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

<i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2019	31 décembre 2018
France	113 722	100 587
Etranger	128 604	115 844
<b>Total</b>	<b>242 326</b>	<b>216 431</b>

Le Groupe a conclu en 2013 un contrat de cession de créances commerciales auprès d'une contrepartie bancaire de premier rang concernant la mise en place d'un programme de cession d'un montant maximum de 45 millions d'euros. Ce programme est conclu sans limitation de durée, sur le périmètre français du Groupe avec possibilité d'extension à d'autres entités européennes. Les créances sont cédées sans recours permettant ainsi de transférer la quasi-totalité des risques et avantages liés aux créances cédées au cessionnaire et de décomptabiliser immédiatement ces créances. L'encours de créances cédées au 31 décembre 2019 s'élève à 13 361 milliers d'euros (vs 18 717 milliers d'euros au 31 décembre 2018).

Actifs décomptabilisés avec implication continue :

Implication continue <i>En milliers d'euros</i>	Valeur comptable de l'implication continue				Juste valeur de l'implication continue	Exposition maximale
	Coût amorti	Détenu jusqu'à l'échéance	Disponible à la vente	Passifs financiers à la juste valeur		
Dépôt de garantie affacturage	1 863	-	-	-	1 863	1 863

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

### 8.3.2 Risque de liquidité

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

2019 <i>En milliers d'euros</i>	Valeur nette comptable	Valeur contractuelle résiduelle	Six mois ou moins	Six à douze mois	De un à cinq ans	Plus de cinq ans
Emprunt obligataire	30 361	31 950	-	975	30 975	-
Locations financières	39	39	39	-	-	-
Dettes locatives	45 226	48 100	6 364	5 913	29 094	6 730
Autres emprunts et dettes financières	3 236	3 236	1 317	-	1 920	-
Concours bancaires courants	71	71	71	-	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	57 318	57 318	57 318	-	-	-
Dettes fiscales et sociales	128 201	128 201	128 201	-	-	-
Autres dettes	89 441	89 441	71 575	126	17 741	-
<b>Total</b>	<b>353 895</b>	<b>358 358</b>	<b>264 885</b>	<b>7 014</b>	<b>79 729</b>	<b>6 730</b>

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.

2018 <i>En milliers d'euros</i>	Valeur nette comptable	Valeur contractuelle résiduelle	Six mois ou moins	Six à douze mois	De un à cinq ans	Plus de cinq ans
Emprunt obligataire	30 308	32 925	-	975	31 950	-
Locations financières	102	104	24	24	55	-
Autres emprunts et dettes financières	4 292	4 292	857	-	3 435	-
Concours bancaires courants	842	842	842	-	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	51 475	51 475	51 475	-	-	-
Dettes fiscales et sociales	118 845	118 845	118 845	-	-	-
Autres dettes	87 191	87 191	66 493	3 541	17 158	-
<b>Total</b>	<b>293 054</b>	<b>295 673</b>	<b>238 535</b>	<b>4 540</b>	<b>52 598</b>	<b>-</b>

### 8.3.3 Risque de change

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

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

Devise	Taux moyen		Taux clôture	
	2019	2018	2019	2018
DKK	7,4661	7,45320	7,4715	7,46730
AED	4,1113	4,33710	4,12568	4,20501
NOK	9,8511	9,59750	9,8638	9,94830
GBP	0,8778	0,88470	0,8508	0,89453

### 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	2019		2018	
	+10%	-10%	+10%	-10%
Impact sur les capitaux propres	(3 789)	4 630	(3 414)	4 172
Impact sur le résultat	(896)	1096	(695)	849

### 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	2019	2018
<b>Taux variable</b>		
Autres actifs financiers courants	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	81 659	75 484
Lignes de crédits court terme	-	-
Concours bancaires	(71)	(842)
<b>Exposition nette avant couverture</b>	<b>81 588</b>	<b>74 643</b>
<b>Taux fixe</b>		
Autres actifs financiers courants	2 389	2 247
Actifs de gestion de trésorerie	0	351
Emprunt obligataire	(30 361)	(30 308)
Locations financières	(39)	(102)
Dettes locatives	(45 226)	-
Autres dettes financières	(3 236)	(4 292)
<b>Exposition nette avant couverture</b>	<b>(76 473)</b>	<b>(32 104)</b>
<b>Total exposition nette avant couverture</b>	<b>5 115</b>	<b>42 538</b>

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

En milliers d'euros	Devise	Taux d'intérêt	Maturité	31 décembre 2019		31 décembre 2018	
				Valeur d'origine	Valeur comptable	Valeur d'origine	Valeur comptable
Lignes de crédit	EUR	E3M + 0,65% à 1,05%	2024	-	-	-	-
Emprunt obligataire <sup>(1)</sup>	EUR	3,44%	2021	30 000	29 915	30 000	29 862
Locations financières	EUR	3,04% à 4,20%	2020	5 955	39	6 007	102
Dettes locatives <sup>(2)</sup>	EUR	0,48% à 18,78%	2020 à 2030	57 150	45 226	-	-
Concours bancaires	EUR	Variable	Court terme	71	71	842	842

(1) Les caractéristiques de l'emprunt obligataire figurent dans la note 5.14

(2) En fonction du pays et de la maturité.

## Note 9 - Informations diverses

### 9.1 Ventilation de l'effectif

L'effectif de fin de période s'établit à 7 562 salariés, contre 6 975 à fin 2018, composé quasi exclusivement de cadres.

### 9.2 Parties liées

#### 9.2.1 Informations sur les rémunérations et les avantages alloués aux organes de direction

Les rémunérations du directoire se décomposent comme suit :

En milliers d'euros	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Avantages du personnel à court terme	1 108	1 403
Avantages postérieurs à l'emploi	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
Jetons de présence	200	200
Paiements fondés sur des actions	-	-
<b>Total</b>	<b>1 308</b>	<b>1 603</b>

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

Les montants des jetons de présence versés en 2019 aux membres du conseil de surveillance se sont élevés à 140 milliers d'euros contre 139 milliers d'euros en 2018.

#### 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 2019 et 2018 :

Valeurs comptabilisées En milliers d'euros	31 décembre 2019			31 décembre 2018		
	Entreprises associées <sup>(1)</sup>	Co-entreprises	Autres parties liées <sup>(2)</sup>	Entreprises associées <sup>(1)</sup>	Co-entreprises	Autres parties liées <sup>(2)</sup>
Ventes aux parties liées	3 216	-	-	30	-	-
Achats auprès des parties liées	1 277	-	3 014	5 597	-	2 750
Achats d'actifs auprès des parties liées	-	-	-	-	-	-
Dividendes et autres produits de participation	-	-	-	38	-	-
Intérêts et charges financières	72	-	-	93	-	-
Autres charges opérationnelles	-	-	-	-	-	-
Autres produits opérationnels	40	-	-	-	-	-
Créances sur les parties liées	1 691	-	646	3 375	-	672
Dettes envers les parties liées	95	-	-	982	-	802

(1) Concernent DFSJ, Siticom GmbH, Keivox, Media-Tel LLC, Exa ECS, Between Staffing Group BV pour l'exercice 2019 et Outfit et Techsensys pour les agrégats du compte de résultat avant leur consolidation en intégration globale ; et DFSJ, Siticom GmbH, Keivox, Media-Tel LLC, HNCO AB, Inflexsys, Exa ECS, Between Staffing Group BV, Outfit et Techsensys pour l'exercice 2018

(2) Concerne la SCI 73 rue Anatole France telle que décrite ci-dessous.

#### SCI 73 rue Anatole France

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

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

En novembre 2017, le Groupe a signé une nouvelle convention de sous-location avec la SCI 73 rue Anatole France pour des locaux situés au 43 boulevard Barbès.

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

## 9.3 Engagements hors bilan

### 9.3.1 Cautions données

Les principales cautions, avals et garanties donnés par le Groupe au 31 décembre 2019 sont décrits ci-dessous :

En milliers d'euros	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Engagements donnés liés à l'exécution de contrats clients	5 266	4 227
Engagements donnés liés à la garantie d'encours fournisseurs	-	-
Engagements donnés liés à la garantie de paiement de baux commerciaux	0	160
Autres engagements donnés	-	-
<b>Total</b>	<b>5 266</b>	<b>4 387</b>

### 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 2019	804	215	-
31 décembre 2018	10 447	25 789	8 751

Les engagements hors bilan au 31 décembre 2019 concernent des équipements informatiques et immobilisations incorporelles non retraités conformément aux exemptions autorisées par la norme IFRS 16 (cf. note 2.1).

## 9.4 Honoraires des commissaires aux comptes

Le tableau ci-dessous détaille le montant des honoraires des commissaires aux comptes au titre des années 2019 et 2018 :

En milliers d'euros	2019							2018						
	KPMG	%	Grant Thornton	%	NSK	%	Total	KPMG	%	Grant Thornton	%	NSK	%	Total
<i>Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés</i>														
Emetteur	157	29%	146	37%	0	0%	303	135	45%	120	35%	0	0%	255
Filiales intégrées globalement	193	35%	218	55%	62	100%	473	164	55%	184	53%	70	100%	418
<i>Services autres que la certification des comptes</i>														
Emetteur	200	36%	11	3%	0	0%	211	0	0%	9	3%	0	0%	9
Filiales intégrées globalement	0	0%	24	6%	0	0%	24	0	0%	35	10%	0	0%	35
<b>Total</b>	<b>550</b>	<b>100%</b>	<b>399</b>	<b>100%</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>	<b>1011</b>	<b>299</b>	<b>100%</b>	<b>348</b>	<b>100%</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>	<b>717</b>

#### **Note 10 - Evénements significatifs postérieurs au 31 décembre 2019**

Face à la propagation rapide de l'épidémie de COVID-19 dans le monde depuis les premiers cas découverts en Chine en décembre 2019, le Groupe suit attentivement l'évolution de la situation sanitaire en France et dans les principales zones géographiques dans lesquelles il opère. Les différentes mesures de confinement qui apparaissent dans certains pays pourraient avoir un impact sur l'activité du Groupe si elles devaient s'étendre plus largement notamment en Europe. A ce stade, le Groupe n'a pas constaté de changement de tendance dans ses activités depuis le début de l'année par rapport au quatrième trimestre 2019. Les impacts potentiels à venir sur l'année 2020 sont encore incertains et difficilement quantifiables.