



Comptes consolidés 2020

1 COMPTES CONSOLIDES GROUPE DEVOTEAM

1.1 Etat de la situation financière consolidée

ACTIFS <i>En milliers d'euros</i>	Note	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Goodwill	5.1	146 725	136 564
Autres immobilisations incorporelles	5.2	3 427	4 098
Immobilisations corporelles	5.3	10 978	11 565
Droit d'utilisation des actifs loués	5.4	42 947	44 733
Actifs financiers non courants	5.5	7 156	5 863
Participations dans les entreprises associées	5.6	2 358	4 975
Immeubles de placement	5.7	-	457
Impôts différés actifs	5.11	7 876	6 863
Autres actifs non courants	5.8	249	183
TOTAL DES ACTIFS NON COURANTS		221 716	215 301
Créances clients	5.9	233 249	238 425
Autres créances courantes	5.9	61 380	40 994
Créances d'impôt courantes	5.9	5 263	5 784
Autres actifs financiers courants	5.10	4 677	2 389
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5.10	154 631	81 659
TOTAL DES ACTIFS COURANTS		459 199	369 251
TOTAL DES ACTIFS		680 915	584 552

PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES <i>En milliers d'euros</i>	Note	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Capital social	5.12	1 263	1 263
Prime d'émission		1 934	1 934
Réserves consolidées		174 914	154 983
Titres d'autocontrôle		(1 263)	(1 263)
Réserves de conversion		(3 007)	(2 154)
Résultat de l'exercice		40 829	41 571
CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AU GROUPE		214 670	196 334
Participations ne donnant pas le contrôle	5.13	16 518	15 050
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES		231 188	211 385
Emprunts et dettes financières	5.14	1 694	31 835
Dettes locatives	5.4	31 241	33 546
Provisions	5.15	3 842	1 058
Provisions pour engagements de retraite	5.16	4 800	4 442
Impôts différés passifs	5.11	1 110	1 275
Autres passifs	5.8	29 276	17 741
TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS		71 962	89 897
Emprunts et dettes financières	5.14	33 132	1 873
Dettes locatives	5.4	12 330	11 680
Provisions	5.15	9 979	7 241
Dettes fournisseurs	5.9	76 450	57 318
Dettes fiscales et sociales	5.9	137 429	128 201
Dettes d'impôt exigible	5.9	8 539	5 256
Autres passifs	5.9	99 906	71 701
TOTAL DES PASSIFS COURANTS		377 765	283 270
TOTAL DES PASSIFS		449 727	373 168
TOTAL DES PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES		680 915	584 552

1.2 Compte de résultat consolidé

En milliers d'euros, sauf résultat par action	Note	31 décembre 2020	31 décembre 2019
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	6.2	760 371	761 870
Autres produits		0	-
PRODUITS OPERATIONNELS COURANTS		760 371	761 870
Achats marchandises		(8 263)	(4 963)
Autres achats et charges externes	6.4	(160 621)	(171 648)
Impôts taxes et versements assimilés		(6 166)	(4 419)
Salaires et traitements et charges sociales	6.3	(489 649)	(483 590)
Dotations aux amortissements sur immobilisations		(19 501)	(17 907)
Dépréciations sur créances courantes		(2 508)	(377)
Autres charges		0	(3)
CHARGES OPERATIONNELLES COURANTES		(686 708)	(682 907)
MARGE D'EXPLOITATION		73 663	78 963
Rémunérations fondées sur des actions	6.3	(627)	(950)
Amortissement des relations clientèle acquises lors des regroupements d'entreprises		(1 156)	(1 678)
RESULTAT OPERATIONNEL COURANT		71 880	76 335
Autres produits opérationnels	6.5	15 343	1 799
Autres charges opérationnelles	6.5	(15 287)	(4 744)
RESULTAT OPERATIONNEL		71 935	73 391
Produits financiers	6.6	989	447
Charges financières	6.6	(4 784)	(3 820)
RESULTAT FINANCIER		(3 795)	(3 373)
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence		2 321	534
RESULTAT AVANT IMPOTS		70 461	70 551
Charge d'impôt sur le résultat	6.7	(24 062)	(23 006)
RESULTAT NET		46 399	47 546
<i>Attribuable à :</i>			
Actionnaires de la société mère		40 829	41 571
Participations ne donnant pas le contrôle		5 569	5 974
Résultat par action (en €)	5.12.3	4,98	5,09
Résultat dilué par action (en €)	5.12.3	4,96	5,07

1.3 Etat du résultat global consolidé

<i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Résultat net	46 399	47 546
Réévaluation des passifs nets liés aux régimes à prestations définies	(241)	(40)
Charge d'impôt sur gains et pertes actuariels sur régime de retraite à prestations définies	48	7
Éléments non recyclables en résultat	(194)	(33)
Ecart de conversion	(1 065)	247
Éléments recyclables en résultat	(1 065)	247
Total des autres éléments du résultat global, nets d'impôt	(1 258)	214
Résultat global de la période	45 140	47 761
<i>Dont :</i>		
Actionnaires de la société mère	39 766	41 691
Participations ne donnant pas le contrôle	5 374	6 070

1.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés

En milliers d'euros	Note	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Résultat de l'exercice		46 399	47 546
Ajustements :			
Résultats des entreprises mises en équivalence		(2 321)	(534)
Charge d'impôt		24 062	23 006
Amortissements et provisions		33 444	20 668
Autres éléments sans effets sur la trésorerie		725	(266)
Résultats de cessions d'actifs		(14 203)	(374)
Charges et produits d'intérêts nets		2 431	3 415
Variation du besoin en fonds de roulement		39 397	(2 537)
Impôts versés		(20 245)	(18 607)
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	7.1	109 689	72 318
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles		(3 957)	(6 760)
Acquisition d'actifs financiers		(881)	(1 740)
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles		306	150
Dividendes reçus		3 396	506
Cession d'actifs financiers		14 012	3 665
Cession de filiales, sous déduction de la trésorerie cédée		(88)	397
Acquisition de filiales, sous déduction de la trésorerie acquise		(20 707)	(19 950)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	7.2	(7 918)	(23 731)
Produit de l'émission d'actions		-	(0)
Remboursements d'emprunts		(1 255)	(1 870)
Emission d'emprunts		4	806
Remboursement dettes locatives		(14 620)	(12 708)
Variation des créances affacturées (nette du dépôt de garantie)		(99)	(5 675)
Intérêts versés		(2 549)	(2 817)
Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle		(6 498)	(8 776)
Réduction du pourcentage d'intérêts sans perte de contrôle		74	733
Dividendes versés		(3 826)	(11 704)
Opérations sur actions propres		-	54
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	7.3	(28 770)	(41 957)
Variation nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie		73 001	6 629
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		81 592	74 643
Effet des actifs non courants détenus en vue de la vente		-	-
Effet de la variation du taux de change		(1 493)	320
Trésorerie à la clôture de l'exercice	5.10	153 101	81 592
<u>Réconciliation avec la trésorerie et équivalents de trésorerie au bilan</u>			
Trésorerie et équivalents de trésorerie au bilan		154 632	81 659
Découverts bancaires		(1 531)	(67)
Trésorerie au tableau de flux de trésorerie consolidés	5.10	153 101	81 592

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
Solde au 1^{er} janvier 2020	8 332 407	1 263	1 934	(1 264)	196 556	(2 154)	196 334	15 050	211 385
Résultat global de la période									
Résultat net					40 829		40 829	5 569	46 399
Autres éléments du résultat global ⁽¹⁾					(210)	(852)	(1 063)	(195)	(1 258)
Résultat global de la période					40 619	(852)	39 767	5 374	45 141
Transactions avec les propriétaires de la Société									
<u>Contributions et distributions</u>									
Dividendes versés au titre de l'exercice 2019					(0)		(0)	(3 868)	(3 868)
Valorisation des options de souscription d'actions					330		330		330
Opérations sur instruments de capitaux propres			-		-		-		-
Ajustement relatif au nombre et à la valeur des actions propres				(118)	-		(118)	(31)	(149)
Augmentation de capital par levée d'options	-	-	-				-		-
Total des contributions et distributions	-	-	-	(118)	329	-	212	(3 899)	(3 687)
<u>Variations des parts d'intérêts</u>									
Acquisition et cession de participations ne donnant pas le contrôle sans modification de contrôle					(20 266)		(20 266)	(439)	(20 705)
Participations ne donnant pas le contrôle lors de l'acquisition/création/cession de filiales					(0)		(0)	432	432
Total des variations de parts d'intérêts	-	-	-	-	(20 266)	-	(20 266)	(7)	(20 273)
Autres mouvements ⁽²⁾					(1 377)	-	(1 377)	-	(1 377)
Total des transactions avec les propriétaires de la Société	-	-	-	(118)	(21 313)	-	(21 431)	(3 906)	(25 337)
Solde au 31 décembre 2020	8 332 407	1 263	1 934	(1 382)	215 861	(3 007)	214 670	16 518	231 188

(1) Détail dans l'état du résultat global

(2) Correspond essentiellement à l'ajustement du goodwill de l'UGT Espagne

<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
Solde au 1^{er} janvier 2019	8 332 407	1 263	1 934	(2 501)	177 267	(2 367)	175 597	12 009	187 606
Résultat global de la période									
Résultat net					41 571		41 571	5 974	47 546
Autres éléments du résultat global ⁽¹⁾					(34)	153	119	96	215
Résultat global de la période					41 538	153	41 690	6 070	47 761
Transactions avec les propriétaires de la Société									
<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							-		-
Total des contributions et distributions	-	-	-	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					-		-	435	435
Total des variations de parts d'intérêts	-	-	-	-	(9 830)	-	(9 830)	(473)	(10 303)
Autres mouvements ⁽²⁾					(3 995)	60	(3 935)	612	(3 323)
Total des transactions avec les propriétaires de la Société	-	-	-	1 237	(22 249)	60	(20 952)	(3 029)	(23 981)
Solde au 31 décembre 2019	8 332 407	1 263	1 934	(1 264)	196 556	(2 154)	196 334	15 050	211 385

(1) Détail dans l'état du résultat global

(2) Correspond essentiellement au rachat du DSP de Devoteam Middle East ainsi qu'à à l'ajustement des puts Jayway, Bold et 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 Evénements majeurs de l'exercice 2020

L'année 2020 a été marquée et impactée à partir de la mi-mars par la crise sanitaire de la Covid-19. Cette crise sans précédent a bouleversé les fondamentaux de nos économies et créée d'importantes incertitudes sur l'environnement économique. Face à cette crise, le Groupe a rapidement réagi pour s'adapter aux différentes périodes de confinement et préserver la santé de ses collaborateurs. Les activités ont été impactées principalement en France, en Allemagne et au Benelux. Dans ces zones, le Groupe a utilisé les dispositifs d'activité partielle ou leur équivalent afin d'amortir la baisse d'activité. Les autres géographies ont été moins touchées du fait d'activités clients dans les secteurs moins affectés, comme les télécoms, la santé et le secteur public. Durant cette période, le Groupe a continué à investir avec ses partenaires stratégiques dans l'innovation et la formation afin d'intensifier la montée en compétence des équipes sur les technologies qui contribuent le plus à l'accélération de la digitalisation de l'économie.

Au-delà de la résilience opérationnelle dont a fait preuve le Groupe durant cette crise majeure, le Groupe a aussi pu s'appuyer sur un bilan très solide avec une trésorerie nette qui s'est nettement renforcée au travers notamment d'une forte amélioration du délai de règlement clients et par la décision du Directoire, soutenu par le Conseil de Surveillance, de ne pas distribuer de dividendes au titre de l'année 2019. Cette stratégie a permis au Groupe, malgré la crise, de continuer à renforcer ses activités au travers de trois acquisitions ciblées réalisées au second semestre de l'année :

- Le 10 juillet, le Groupe a acquis 70% de la société Inviso, spécialiste Danois de la business intelligence et data analytics, « Gold Partner » de Tableau et « Premier Partner » d'Alteryx. La société compte environ 60 collaborateurs et a réalisé un chiffre d'affaires au titre de son dernier exercice clos d'environ 7 millions d'euros (estimation après application d'IFRS 15).
- Le 4 août, le Groupe a acquis 70% de la société Fourcast, spécialiste Belge de l'intégration des solutions Google Cloud présent en Belgique, en Hollande et au Royaume-Uni. La société compte environ 25 collaborateurs et a réalisé un chiffre d'affaires au titre de son dernier exercice clos d'environ 3,5 millions d'euros (estimation après application d'IFRS 15).
- Le 23 décembre, le Groupe a acquis 100% de la société Ysance, spécialiste Français de la data et partenaire des principaux éditeurs leaders des solutions décisionnelles. La société compte environ 70 collaborateurs et a réalisé un chiffre d'affaires au titre de son dernier exercice clos d'environ 5,5 millions d'euros.

L'année 2020 a aussi été marquée par l'opération sur le capital du Groupe, annoncée en juillet 2020, et par laquelle les fondateurs, membres du directoire et actionnaires de référence de Devoteam, MM. Godefroy et Stanislas de Bentzmann, avec le support de KKR en qualité de partenaire financier, ont lancé ensemble une offre publique d'achat sur les actions de Devoteam afin de consolider leur contrôle. L'objectif de cette opération étant d'accélérer la transformation complexe de Devoteam et de concrétiser la vision stratégique "Tech for People", dans un environnement numérique exigeant et hautement concurrentiel. Cette opération permet à Castillon (la holding de reprise de l'opération) de détenir un peu plus de 80% du capital du Groupe.

Enfin, le 10 septembre, à la suite de la révision annuelle des indices Euronext Paris, le Conseil Scientifique des Indices a pris la décision d'admettre la société Devoteam dans les échantillons composant les indices SBF 120 et CAC Mid 60. La date d'effet de cette décision a été fixée au vendredi 18 septembre 2020 après la clôture du marché.

Les états financiers consolidés de la société pour l'exercice clos le 31 décembre 2020, 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 8 mars 2021 et seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 4 juin 2021.

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 2020. 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) 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 2020 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^{er} janvier 2020 ayant un impact pour le Groupe.

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

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 2020, 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 2019 à l'exception des impacts liés à la crise sanitaire de la Covid-19. Le Groupe a pris en compte les effets de la crise sanitaire Covid-19 dans l'application des principales estimations et jugements notamment dans l'exécution des tests de dépréciation des UGT (note 5.1), dans l'estimation de la recouvrabilité des impôts différés actifs sur déficits fiscaux (note 5.11) ainsi que dans la comptabilisation des actifs sur contrats et le risque de perte de valeurs sur les créances clients (note 5.9).

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^{er} janvier 2010

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

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

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

Acquisitions à compter du 1^{er} 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 créanciers 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 2020, 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 interchangeables, 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 Netherlands 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, en Norvège et en Indonésie ;
- L'UGT Tunisie regroupe les deux sociétés tunisiennes ;
- L'UGT Fourcast regroupe les sociétés du groupe Fourcast en Belgique, au Royaume Uni et aux Pays-Bas ;
- L'UGT Inviso composée des deux sociétés Danoises Inviso Aps et Inviso Software by Devoteam Aps.

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 Crédit 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 de variation du passif (de l'actif) net au titre des prestations définies résultant du paiement de cotisations et du règlement de prestations au cours de la période. En conséquence, les intérêts nets sur le passif (l'actif) net au titre des prestations définies sont maintenant composés des éléments suivants :

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

3.10.2 Indemnités de fin de contrat de travail

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

3.11 Provisions

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

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

L'estimation du montant figurant en provisions correspond à la sortie de ressources qu'il est probable que le Groupe devra supporter pour remplir son obligation. Si aucune évaluation fiable de ce montant ne peut être réalisée, aucune provision n'est comptabilisée ; une

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

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

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 ou 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, font 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 bénéfices imposables de l'exercice. Ils sont calculés sur la base des taux d'impôts adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture, et sont corrigés des ajustements d'impôts dus au titre des exercices antérieurs.

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

groupe fiscal sur la base des taux d'imposition applicables aux années au cours desquelles ces différences temporelles sont susceptibles de se reverser ou de se solder.

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

Les actifs d'impôts différés au titre des différences temporelles déductibles et des pertes fiscales ne sont comptabilisés que dans la mesure où le Groupe disposera de bénéfiques 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 bénéfiques 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 & Latam** » regroupe les entités situées en Espagne, au Portugal et en Amérique Latine (Panama et Mexique) ;
- 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 2020, comprend les activités cédées de Catalix la cession de la participation minoritaire dans la société Energy Dynamics en France. En 2019, ce secteur incluait 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 » 2019 et 2020 est présentée ci-dessous pour l'ensemble du périmètre.

Entités	Pays	31-déc-20	31-déc-19	Entités	Pays	31-déc-20	31-déc-19
Devoteam SA	France	France	France	New Business Intelligence Company S.L.	Espagne	Ibérie & Latam	Ibérie & Latam
Devoteam Management Consulting FR	France	France	France	Jayway Inc	Etats-Unis	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux
Devoteam Outsourcing	France	Corporate & autres	Corporate & autres	Avalon Solutions Inc	Etats-Unis	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux
Exaprobe ECS MEE	France	Corporate & autres	Corporate & autres	Devoteam Cloud Services	Indonésie	Europe du nord & Benelux	Non-applicable
S'team Management	France	France	France	Vox Pilot	Irlande	Corporate & autres	Corporate & autres
RVR PARAD	France	France	France	Devoteam Italy	Italie	Reste du monde	Reste du monde
Devoteam Network Expertise	France	France	France	Devoteam Luxembourg	Luxembourg	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux
Devoteam G Cloud	France	France	France	Devoteam Consulting Holding	Luxembourg	Corporate & autres	Corporate & autres
Be Team	France	France	France	Devoteam Communication SARL	Luxembourg	Corporate & autres	Corporate & autres
Devoteam G Maps	France	France	France	Devoteam Morocco	Maroc	Reste du monde	Reste du monde
Axance	France	France	France	Devoteam Services Morocco	Maroc	France	Reste du monde
Devoteam Business Service Excellence	France	France	France	Devoteam Consulting Morocco	Maroc	Corporate & autres	Corporate & autres
Axance Technology	France	France	France	Devoteam Mexico	Mexique	Ibérie & Latam	Ibérie & Latam
myG	France	France	France	Devomex Cloud Services	Mexique	Ibérie & Latam	Ibérie & Latam
Technologies & Opérations	France	France	France	Devoteam Fornebu Consulting AS	Norvège	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux
Devoteam Customer Effectiveness	France	France	France	Devoteam Smart Flow AS	Norvège	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux
Fi-Makers	France	France	France	Avalon Solutions AS (NO)	Norvège	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux
Myfowo.com	France	Corporate & autres	Corporate & autres	Studio Vues	Norvège	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux
Energy Dynamics	France	Entités cédées	Corporate & autres	Devoteam Cloudify	Norvège	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux
D2SI	France	France	France	Drago Solutions Corp.	Panama	Ibérie & Latam	Ibérie & Latam
Devoteam nexDigital	France	France	France	Devoteam Netherlands	Pays-Bas	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux
Devoteam Modern Applications	France	France	France	Between Staffing Group B.V	Pays-Bas	Corporate & autres	Corporate & autres
MEL SAS	France	Corporate & autres	Corporate & autres	Fourcast Netherlands BV	Pays-Bas	Europe du nord & Benelux	Non-applicable
Catalix	France	Entités cédées	France	Avalon Solutions Sp Zoo	Pologne	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux
Slag Management	France	Corporate & autres	Non-applicable	Bold International SA	Portugal	Ibérie & Latam	Ibérie & Latam
Ysance	France	France	Non-applicable	Bold Wealth Lda	Portugal	Ibérie & Latam	Ibérie & Latam
Devoteam Germany	Allemagne	Europe centrale	Europe centrale	DiamondbyBold Lda	Portugal	Ibérie & Latam	Ibérie & Latam
Siticom GmbH MEE	Allemagne	Corporate & autres	Corporate & autres	Neos Lda	Portugal	Ibérie & Latam	Ibérie & Latam
Q-Partners Consulting & Management	Allemagne	Europe centrale	Europe centrale	OutFit	Portugal	Ibérie & Latam	Ibérie & Latam
TMNS Germany	Allemagne	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux	TechSensys Lda	Portugal	Ibérie & Latam	Ibérie & Latam
Alegri International Service GmbH	Allemagne	Europe centrale	Europe centrale	Devoteam Czech Rep.	République Tchèque	Europe centrale	Europe centrale
Alegri Personal Service GmbH	Allemagne	Europe centrale	Europe centrale	Devoteam UK	Royaume-Uni	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux
Devoteam Consulting Austria	Autriche	Europe centrale	Europe centrale	TMNS UK	Royaume-Uni	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux
Alegri International Austria GmbH	Autriche	Europe centrale	Europe centrale	Avalon Solutions Ltd	Royaume-Uni	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux
Devoteam Belgium	Belgique	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux	Devoteam Management Consulting UK	Royaume-Uni	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux
DFSJ	Belgique	Corporate & autres	Corporate & autres	Fourcast Cloud Services Ltd	Royaume-Uni	Europe du nord & Benelux	Non-applicable
Devoteam Management Consulting BE	Belgique	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux	Media-tel LLC	Russie	Corporate & autres	Corporate & autres
Paradigmo SA/NV	Belgique	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux	TMNS Serbia	Serbie	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux
Fourcast Group NV	Belgique	Europe du nord & Benelux	Non-applicable	Avalon Solutions PTE	Singapour	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux
Fourcast BV	Belgique	Europe du nord & Benelux	Non-applicable	Devoteam Slovakia	Slovaquie	Europe centrale	Europe centrale
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	Europe du nord & Benelux	Jayway Services AB	Suède	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux
Inviso ApS	Danemark	Europe du nord & Benelux	Non-applicable	Jayway Holding AB	Suède	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux

Alteryx Denmark ApS	Danemark	Europe du nord & Benelux	Non-applicable	Øredev AB	Suède	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux
Devoteam Middle East	Emirats arabes unis	Reste du monde	Reste du monde	Sädesmagasinet Förvaltnings AB	Suède	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux
Devoteam Spain	Espagne	Ibérie & Latam	Ibérie & Latam	Avalon Solutions AB	Suède	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux
Keivox	Espagne	Corporate & autres	Corporate & autres	TMNS Switzerland	Suisse	Europe centrale	Europe centrale
Desarrollo de procesos de implantacion S.L.	Espagne	Ibérie & Latam	Ibérie & Latam	Alegri AG	Suisse	Europe centrale	Europe centrale
Drago Solutions S.A.U.	Espagne	Ibérie & Latam	Ibérie & Latam	Devoteam Tunisia	Tunisie	Reste du monde	Reste du monde
Softoro Development Center S.A.U.	Espagne	Ibérie & Latam	Ibérie & Latam	Devoteam Technology Consulting TN	Tunisie	Reste du monde	Reste du monde
Devoteam Cloud Services ES	Espagne	Ibérie & Latam	Ibérie & Latam	Devoteam Turkey	Turquie	Reste du monde	Reste du monde

Les informations sectorielles comparatives au titre de l'exercice 2019 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 2019 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 2020, 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 2020 sont détaillées ci-après.

Sociétés (SIREN)	Quote-part du capital détenu en % (1)		Méthode d'intégration		Sociétés (SIREN)	Quote-part du capital détenu en % (1)		Méthode d'intégration	
	2020	2019	2020	2019		2020	2019	2020	2019
FRANCE					INDONESIE				
Devoteam S.A.	Mère	Mère	Mère	Mère	Devoteam Cloud Services ID	100% ⁽¹⁶⁾	0,00%	IG	NI
Devoteam Consulting	80,20%	80,20%	IG	IG	ITALIE				
Devoteam Outsourcing	100%	100%	IG	IG	Devoteam Italie SRL	20,00%	20,00%	IG	IG
Exaprobe ECS	35,00%	35,00%	MEE	MEE	MAROC				
S Team Management	100%	100%	IG	IG	Devoteam Maroc SARL	51,00%	51,00%	IG	IG
RVR Parad	95,00%	95,00%	IG	IG	Devoteam Services Maroc SARL	100%	100%	IG	IG
Siticom	95,16% ⁽¹⁾	88,77%	IG	IG	Devoteam Consulting Maroc	75,00%	75,00%	IG	IG
Devoteam G Cloud	100%	100%	IG	IG	MEXIQUE				
Be Team	69,72% ⁽²⁾	69,42%	IG	IG	Devoteam Mexico	99,00%	99,00%	IG	IG
Devoteam G Maps (ex Progis)	94,22% ⁽³⁾	83,71%	IG	IG	Devomex Cloud Services	98,00%	98,00%	IG	IG
Axance (ex Axance People)	76,49% ⁽²⁾	75,83%	IG	IG	PANAMA				
DBSE	94,4% ⁽²⁾	93,64%	IG	IG	Drago Solutions Corp. PANAMA	100% ⁽¹⁵⁾	88,04%	IG	IG
Axance Technology (ex DDF)	76,49% ⁽²⁾	75,83%	IG	IG	POLOGNE				
My-G	100%	100%	IG	IG	Avalon Solutions Sp Zoo	87,50%	87,50%	IG	NI
Technologies & Opérations	85,85% ⁽⁴⁾	81,89%	IG	IG	Portugal				
Devoteam Customer Effectiveness	69,22% ⁽²⁾	68,79%	IG	IG	Bold International SA	61% ⁽¹⁷⁾	58,00%	IG	IG
Fi-makers	85,54% ⁽⁵⁾	82,59%	IG	IG	Bold Wealth Lda	61% ⁽¹⁸⁾	58,00%	IG	IG
Myfowo.com	99,73%	99,73%	IG	IG	DiamondbyBold Lda	39,65% ⁽¹⁸⁾	37,70%	IG	IG
Energy Dynamics	0% ⁽⁶⁾	34,97%	NI	MEE	OutFit	56% ⁽¹⁸⁾	53,66%	IG	MEE
D2SI	82,06%	82,06%	IG	IG	TechSensys Lda	61% ⁽¹⁸⁾	58,00%	IG	MEE
Devoteam nexDigital	81% ⁽²⁾	80,41%	IG	IG	REPUBLIQUE TCHEQUE				
Devoteam Modern Applications	63,19% ⁽⁷⁾	64,74%	IG	IG	Devoteam s.r.o	90% ⁽¹⁹⁾	75,00%	IG	IG
MEL	78,99% ⁽⁸⁾	76,16%	IG	IG	ROYAUME UNI				
Catalix	0% ⁽⁹⁾	38,86%	NI	IG	Devoteam UK Limited	95,60%	95,60%	IG	IG
Slag Management	75% ⁽¹⁰⁾	0,00%	IG	NI	TMNS Digitisation Solutions Limited	95,60%	95,60%	IG	IG
Ysance	100% ⁽¹¹⁾	0,00%	IG	NI	Devoteam Cloud Services Ltd (ex. Avalon Solutions)	87,50%	87,50%	IG	IG
ALLEMAGNE					Devoteam Management Consulting Ltd	71,09% ⁽²⁰⁾	64,74%	IG	IG
Devoteam Germany	100%	100%	IG	IG	Fourcast Cloud Services Ltd	75% ⁽¹⁴⁾	0,00%	IG	NI
Siticom Gmbh	35,00%	35,00%	MEE	MEE	RUSSIE				
DVT S Team	100%	100%	IG	IG	Media-tel LLC	40,4% ⁽²⁾	40,12%	MEE	MEE
Devoteam Alegri GmbH	100%	100%	IG	IG	SCANDINAVIE				
Alegri Personal Service GmbH	100%	100%	IG	IG	DVT Management Consulting DK	90,00%	90,00%	IG	IG
AUTRICHE					DVT Technology Consulting DK	90,00%	90,00%	IG	IG
Devoteam Consulting Austria	100%	100%	IG	IG	Jayway ApS	75,01%	75,01%	IG	IG
Alegri International Austria GmbH	100%	100%	IG	IG	Devoteam Cloud Services (Danemark)	87,50%	87,50%	IG	NI
BENELUX					Jayway Malmö AB	75,01%	75,01%	IG	IG
Devoteam NV/SA	99,71%	99,71%	IG	IG	Jayway Halmstad AB	0% ⁽²¹⁾	75,01%	NI	IG
DFSJ	48,95% ⁽²⁾	48,81%	MEE	MEE	Jayway Stockholm	0% ⁽²¹⁾	75,01%	NI	IG
Devoteam Management Consulting BE	71,85% ⁽²⁾	71,42%	IG	IG	Jayway Services AB	0% ⁽²¹⁾	75,01%	NI	IG
Paradigmo SA/NV	0% ⁽¹²⁾	99,71%	NI	IG	Jayway Holding AB	75,01%	75,01%	IG	IG
Devoteam Luxembourg S.A.	100%	100%	IG	IG	Øredev AB	75,01%	75,01%	IG	IG
Devoteam Consulting Holding	100%	100%	IG	IG	Sädesmagasinet Förvaltnings AB	75,01%	75,01%	IG	IG
Devoteam Communication	100%	100%	IG	IG	Devoteam Cloud Services SE (Ex Avalon Solutions AB)	87,50%	87,50%	IG	IG
Devoteam Netherland BV	80,00%	80,00%	IG	IG	Fornebu Consulting AS	100%	100%	IG	IG
TMNS Netherlands	80,00%	80,00%	IG	IG	DVT Smart Flow AS	100% ⁽²²⁾	86,42%	IG	IG
Between Staffing Group	0% ⁽¹³⁾	32,38%	NI	MEE	Devoteam Cloud Services NO (ex Avalon Solutions AS Norvège)	87,50%	87,50%	IG	IG
Fourcast Group NV	70% ⁽¹⁴⁾	0,00%	IG	NI	Inviso by DVT	70% ⁽²³⁾	0,00%	IG	NI
Fourcast Group BV	70% ⁽¹⁴⁾	0,00%	IG	NI	Inviso software by DVT	70% ⁽²³⁾	0,00%	IG	NI
Fourcast Netherlands BV	63% ⁽¹⁴⁾	0,00%	IG	NI	Studio Vues AS	69,96% ⁽²⁴⁾	79,28%	IG	IG
EMIRATS ARABES UNIS					DVT Cloudify AS	69,96% ⁽²⁾	69,28%	IG	IG
Devoteam Middle East FZ LLC	76,00%	76,00%	IG	IG	SERBIE				
ESPAGNE					TMNS Serbia d.o.o.	80,00%	80,00%	IG	IG
Devoteam Spain S.A.U	100%	100%	IG	IG	SINGAPOUR				
Keivox	35,01%	35,01%	MEE	MEE	Avalon Solutions PTE	87,50%	87,50%	IG	IG
Desarrollo de procesos de implantacion S.L.	100% ⁽¹⁵⁾	88,04%	IG	IG	SLOVAQUIE				
Drago Solution S.A.U	100% ⁽¹⁵⁾	88,04%	IG	IG	Devoteam Slovakia	90% ⁽¹⁹⁾	75,00%	IG	IG
Softoro Development Center S.A.U	100% ⁽¹⁵⁾	88,04%	IG	IG	SUISSE				
Devoteam Cloud Services	88,08% ⁽²⁾	87,80%	IG	IG	Devoteam Switzerland	90% ⁽²⁵⁾	100%	IG	IG
New Business Intelligence Company S.L.	100% ⁽¹⁵⁾	88,04%	IG	IG	Alegri AG	100%	100%	IG	IG
ETATS-UNIS					TUNISIE				
Jayway Inc	75,01%	75,01%	IG	IG	Devoteam Tunisie	75,00%	75,00%	IG	IG
Devoteam Cloud Services US (ex Avalon Solutions Inc)	87,50%	87,50%	IG	IG	Devoteam Technology Consulting	75,00%	75,00%	IG	IG
IRLANDE					TURQUIE				
Voxpilot Limited	100%	100%	IG	IG	Devoteam Information Technology and Consultancy A.S. (ex Secura)	100%	100%	IG	IG

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

- (1) Hausse de la participation à la suite de l'acquisition de Slag Management, holding de Siticom. La participation du Groupe est désormais de 95,16%.
- (2) Hausse de la participation liée à la relution du capital de MEL.
- (3) Acquisition complémentaire de 10% de DVT G Maps et hausse additionnelle liée à la relution du capital de MEL. La participation du groupe est dorénavant de 94,22%
- (4) Acquisition complémentaire de 3,53% du capital de Technologies & Opérations et hausse additionnelle liée à la relution du capital de MEL. La participation du Groupe est dorénavant de 85,85%.
- (5) Acquisition complémentaire de 3% du capital de Fi-Makers via MEL. La participation est dorénavant de 85,54%.
- (6) Cession de la participation minoritaire dans la société Energy Dynamics.
- (7) Cession de 5% du capital de Devoteam Modern Applications via MEL. La participation du Groupe est désormais de 63,19%.
- (8) Hausse de la participation liée à une relution du capital. La participation du Groupe est désormais de 78,99%.
- (9) Cession de la société Catalix.
- (10) Acquisition de 75% du capital de Slag management, holding de Siticom.
- (11) Acquisition de 100% du capital de Ysance.
- (12) Fusion de Paradigmo dans Devoteam NV/SA.
- (13) Cession de la participation minoritaire dans la société Between Staffing Group.
- (14) Le Groupe a acquis 70% du capital de la société Fourcast Group NV, société mère du groupe Fourcast.
- (15) Acquisition complémentaire de 11,96% du capital de DPI, société mère du groupe Drago. La participation du Groupe est désormais de 100%.
- (16) Création de la société Devoteam Cloud Services ID, filiale du groupe Avalon.
- (17) Acquisition complémentaire de 3% du capital de Bold. La participation du Groupe est désormais de 61%.
- (18) Acquisition complémentaire de 3% du capital de Bold Wealth Lda, holding du groupe Bold. La participation du Groupe est désormais de 61%.
- (19) Acquisition complémentaire de 15% du capital de Devoteam s.r.o, société mère de Devoteam Slovakia.
- (20) Acquisition complémentaire de 5% du capital de Devoteam Management Consulting UK via MEL. La participation du Groupe est désormais de 71,09%.
- (21) Fusion de Jayway Halmstad AB, Jayway Stockholm et Jayway Services AB dans Jayway Malmö AB.
- (22) Acquisition complémentaire de 13,58% du capital de Smart Flow AS. La participation du Groupe est désormais de 100%.
- (23) Acquisition de 70% du capital de Inviso by DVT et de Inviso Software by DVT.
- (24) Cession de 10% du capital de Studio Vues AS via Fornebu Consulting AS ; hausse liée à la relution du capital de MEL. La participation du Groupe est désormais de 69,96%.
- (25) Cession interne de Devoteam SA à Devoteam s.r.o. La participation du Groupe est désormais de 90%.

4.2 Mouvements de l'exercice

4.2.1 Acquisitions

Le Groupe a réalisé les acquisitions suivantes au cours de l'exercice 2020 :

- Le 10 juillet 2020, le Groupe a acquis 70% de la société Inviso, spécialiste Danois de la business intelligence et data analytics, « Gold Partner » de Tableau et « Premier Partner » d'Alteryx. La société compte environ 60 collaborateurs et a réalisé un chiffre d'affaires au titre de son dernier exercice clos d'environ 7 millions d'euros (estimation après application d'IFRS 15). Elle est consolidée par intégration globale depuis le 1^{er} juillet 2020.
- Le 4 août 2020, le Groupe a acquis 70% de la société Fourcast, spécialiste Belge de l'intégration des solutions Google Cloud présent en Belgique, en Hollande et au Royaume-Uni. La société compte environ 25 collaborateurs et a réalisé un chiffre d'affaires au titre de son dernier exercice clos d'environ 3,5 millions d'euros (estimation après application d'IFRS 15). Ce groupe a été consolidée par intégration globale depuis le 1 août 2020.
- Le 23 décembre 2020, le Groupe a acquis 100% de la société française Ysance, spécialiste Français de la data et partenaire des principaux éditeurs leaders des solutions décisionnelles. La société compte environ 70 collaborateurs et a réalisé un chiffre d'affaires au titre de son dernier exercice clos d'environ 5,5 millions d'euros. Elle est consolidée par intégration globale pour la première fois au 31 décembre 2020.

Actifs nets des sociétés acquises

En milliers d'euros	FOURCAST	INVISO	YSANCE	Autres
Actifs Immobilisés	2 110	378	46	-
Clients et autres créances	2 874	4 388	2 957	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 361	427	1 089	-
Provisions courantes et non courantes	-	-	-	-
Fournisseurs et autres dettes	(4 491)	(5 642)	(3 911)	(37)
Actifs et passifs nets	1 854	(448)	181	(37)

Goodwill

Le goodwill résultant des acquisitions a été calculé comme suit :

En milliers d'euros	FOURCAST	INVISO	YSANCE	Autres
Contrepartie transférée dans le cadre de la prise de contrôle	7 467	8 586	6 000	291
- Dont contrepartie transférée éventuelle	1 028	571	-	-
Participation ne donnant pas le contrôle évaluée en quote-part des actifs nets identifiables comptabilisés	556	(135)	-	(4)
Moins juste valeur des actifs nets identifiables	(1 854)	448	(181)	37
Goodwill / Badwill (-)	6 169	8 899	5 819	323

Les frais connexes liés à ces acquisitions se sont élevés à 151 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

L'allocation des prix d'acquisition des sociétés Fourcast, Inviso et Ysance acquises en 2020 est en cours d'analyse et sera finalisée au cours de l'année 2021.

Informations à périmètre comparable

L'impact sur les états financiers 2020 des entrées de périmètre (acquisitions et prises de contrôle de participations) réalisées en 2020 est présenté ci-après :

En milliers d'euros	Opérations de 2020	Opérations de 2019*
Chiffre d'affaires	6 088	8 415
Résultat Opérationnel Courant	1 399	245
Résultat Net	1 133	(2 472)
Total Actif	23 204	11 000
Variation du BFR	714	739

*Concerne les acquisitions du groupe Avalon ainsi que des sociétés MEL, Catalix, Outfit et Techsensys au cours de l'année 2019. Les données de PowerData, acquisition de 2019, fusionnée en 2020 avec Devoteam Drago, ne sont plus disponible isolément et en sont donc exclues.

4.2.2 Cessions et pertes de contrôle

Le 3 novembre 2020, le Groupe a cédé sa participation minoritaire dans la société Between Staffing Group BV. Elle a été déconsolidée au 30 septembre 2021. Le prix de cession est de 16,2 millions d'euros dont un prêt remboursable sur deux ans pour 4,8 millions d'euros. Cette cession a généré une plus-value de cession de 14,7 millions d'euros comptabilisée en « autres produits opérationnels ».

Le groupe a également cédé ses participations dans les sociétés Catalix et Energy Dynamics en France au cours de l'année 2020 sans impact significatif sur les comptes.

Impact résumé des cessions et pertes de contrôle

En milliers d'euros	Total
Actifs Immobilisés	(669)
Clients et autres créances	(28)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(88)
Provisions courantes et non courantes	-
Fournisseurs et autres dettes	31
Actifs et passifs nets	(396)
Contrepartie reçue en numéraire	11 331
Remboursement de dettes financières	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(88)
Entrée nette de trésorerie	11 244

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

5.1 Goodwill

En milliers d'euros	31 décembre 2019	Acquisitions / Dépréciations	Autres	Cessions	Ecart de conversion	31 décembre 2020
Goodwill	151 974	21 187	(2 238)	(63)	246	171 106
Pertes de valeur	(15 411)	(9 019)	-	-	48	(24 382)
Goodwill net	136 564	12 168	(2 238)	(63)	294	146 725

Les goodwill nets ont augmenté de 10 161 milliers d'euros en 2020, cette variation provient principalement :

- De l'augmentation du goodwill pour 21 187 milliers d'euros, liée aux prises de contrôle des groupes Fourcast basé en Belgique pour 6 169 milliers d'euros (UGT Fourcast), Inviso basé au Danemark pour 8 899 milliers d'euros (UGT Inviso) et de la société Ysance en France (UGT France) pour 5 819 milliers d'euros, ainsi que l'acquisition de Binima en Espagne pour 323 milliers d'euros (UGT Espagne) ;
- De la diminution du goodwill de l'UGT France à la suite de la sortie de Catalix pour 63 milliers d'euros ;
- De la correction du goodwill de l'UGT Espagne pour -2 238 milliers d'euros ;
- De la constatation de pertes de valeur de l'UGT Allemagne pour -7 369 milliers d'euros et de l'UGT Avalon pour -1 650 milliers d'euros. Ces pertes de valeur se justifiaient par des perspectives de croissance et de rentabilité moins élevées que prévu ;
- Des effets de change constatés pour 294 milliers d'euros principalement sur l'UGT Avalon.

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 essentiellement sur les entités des groupes Jayway, Bold et Avalon :

Au 31 décembre 2019, les mouvements étaient les suivants :

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)
Goodwill net	129 886	8 725	(1 853)	-	(194)	136 564

Aucune perte de valeur n'avait été constatée sur l'exercice 2019.

Les goodwill détaillés par UGT au 31 décembre 2020 et 2019 se répartissent comme suit :

En milliers d'euros	31 décembre 2020			31 décembre 2019		
	Goodwill brut	Perte de valeur cumulée	Goodwill net	Goodwill brut	Perte de valeur cumulée	Goodwill net
UGT Allemagne	36 848	(11 401)	25 447	36 848	(4 032)	32 816
UGT France	33 776	(1 328)	32 448	28 021	(1 328)	26 693
UGT Scandinavie	23 890	-	23 890	24 041	-	24 041
UGT Devoteam Netherlands	13 916	(1 533)	12 382	13 916	(1 533)	12 382
UGT Inviso	8 913	-	8 913	-	-	-
UGT Jayway	8 767	-	8 767	8 421	-	8 421
Devoteam UK	8 433	(4 923)	3 510	8 502	(4 923)	3 579
UGT Avalon	7 330	(1 650)	5 680	7 041	-	7 041
UGT Belux	6 860	-	6 860	6 860	-	6 860
UGT Espagne	6 310	-	6 310	8 225	-	8 225
UGT Fourcast	6 169	-	6 169	-	-	-
UGT Bold	4 846	-	4 846	4 846	-	4 846
Autres goodwill nets inférieurs à 2 200 K€	5 048	(3 546)	1 502	5 255	(3 594)	1 661
Total	171 106	(24 382)	146 725	151 974	(15 411)	136 564

* Détails des entités de chaque UGT en note 3.2.

Clause de complément de prix

Au 31 décembre 2020, l'engagement comptabilisé concernant les clauses de compléments de prix « earn out » est de 3 041 milliers d'euros (contre 2 853 milliers d'euros au 31 décembre 2019) et concerne les sociétés New BIC, Paradigmo, Globicon, Fourcast et Inviso. 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 2020 et 2019 pour déterminer la valeur recouvrable sont détaillées ci-dessous par zone géographique où exerce le Groupe :

Hypothèses clés 2020	Taux d'actualisation	Taux de croissance long terme	Taux de rentabilité normatif ⁽¹⁾
France	9,2%	2%	entre 3% et 10%
Autres pays Européens	8,9% à 12,3%	2%	entre 5% et 10% ⁽²⁾
Moyen-Orient	11,7% à 15,2%	2,50%	entre 5% et 9%
Afrique du nord	12,5% à 13,3%	2,50%	entre 5% et 9%

(1) Marge d'exploitation long terme.

(2) Excepté les sociétés New BIC et TMNS Serbia dont les taux de rentabilité normatifs sont de resp. 20% et 15%.

Hypothèses clés 2019	Taux d'actualisation	Taux de croissance long terme	Taux de rentabilité normatif ⁽¹⁾
France	7,4%	2%	entre 3% et 10%
Autres pays européens	7,1% à 10,5%	2%	entre 5% et 9% ⁽²⁾
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%.

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 deux 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 2020, 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 aurait impacté négativement les résultats de 2 051 milliers d'euros ;
- Une baisse de 0,5 point du taux de croissance à l'infini aurait impacté négativement les résultats de 1 453 milliers d'euros ;
- Une baisse de 0,5 point du taux de rentabilité normatif aurait impacté négativement les résultats de 2 244 milliers d'euros.

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 aurait impacté négativement les résultats du groupe de 1 169 milliers d'euros ;
- Une baisse de 1 point de la marge d'exploitation aurait impacté négativement les résultats du groupe de 1 637 milliers d'euros ;
- Une combinaison des deux baisses ci-dessus aurait impacté négativement les résultats du groupe de 2 758 milliers d'euros ;

Hormis les UGT ayant fait l'objet d'une dépréciation sur la période, aucune UGT ne présente de valeur recouvrable proche de leur valeur comptable à la clôture de l'exercice 2020.

5.2 Immobilisations incorporelles

Les principaux mouvements enregistrés sur l'exercice 2020 se résument comme suit :

En milliers d'euros	Logiciels et marques	Relations commerciales et backlog	Autres immob. incorporelles	Total
Valeur brute				
Au 1er janvier 2020	6 807	5 492	4 182	16 481
Variation de périmètre (1)	37	-	406	443
Acquisitions de l'exercice	612		141	753
Cessions de l'exercice	0		(35)	(35)
Reclassement et mise au rebut	414	(181)	(608)	(375)
Ecart de conversion	0	63	(8)	55
Au 31 décembre 2020	7 870	5 374	4 078	17 322
Amortissements et pertes de valeur cumulés				
Au 1er janvier 2020	(6 461)	(2 483)	(3 440)	(12 383)
Variation de périmètre	(37)		(118)	-154
Dotations nettes	(288)	(1 156)	(166)	-1 610
Diminution	(0)		35	35
Reclassement et mise au rebut	16	30	205	251
Ecart de conversion	0	(36)	2	-34
Au 31 décembre 2020	(6 769)	(3 646)	(3 481)	(13 895)
Valeur nette au 31 décembre 2020	1 101	1 729	597	3 427

(1) Correspond principalement à l'entrée de périmètre des sociétés Inviso et Ysance.

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

En milliers d'euros	Logiciels et marques	Relations commerciales et backlog	Autres immob. incorporelles	Total
Valeur brute				
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
Au 31 décembre 2019	6 807	5 492	4 182	16 481
Amortissements et pertes de valeur cumulés				
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)
Au 31 décembre 2019	(6 461)	(2 483)	(3 440)	(12 383)
Valeur nette au 31 décembre 2019	347	3 009	742	4 098

(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).

5.3 Immobilisations corporelles

Les principaux mouvements enregistrés sur l'exercice 2020 se résument comme suit :

<i>En milliers d'euros</i>	Terrains et constructions	Installations, aménagements et agencements	Matériel et mobilier de bureau et informatique	Autres immob. corporelles	Total
Valeur brute					
Au 1 ^{er} janvier 2020	2 131	8 708	23 997	1 339	36 175
Variation de périmètre ⁽¹⁾	897	-	167	-	1 064
Acquisitions de l'exercice ⁽²⁾	-	649	2 582	12	3 242
Cessions de l'exercice	(260)	-	(553)	-	(813)
Reclassement et mise au rebut	-	(263)	(134)	(21)	(417)
Ecart de conversion	(27)	(73)	(140)	(21)	(261)
Au 31 décembre 2020	2 741	9 021	25 918	1 309	38 990
Amortissements et pertes de valeur cumulés					
Au 1 ^{er} janvier 2020	(918)	(6 246)	(16 583)	(862)	(24 610)
Variation de périmètre	(168)	-	(95)	-	(262)
Dotations nettes	(484)	(904)	(3 265)	(147)	(4 800)
Diminution	78	-	504	-	582
Reclassement et mise au rebut	251	365	229	10	855
Ecart de conversion	25	72	115	12	224
Au 31 décembre 2020	(1 216)	(6 713)	(19 096)	(987)	(28 012)
Valeur nette au 31 décembre 2020	1 525	2 309	6 822	322	10 978

(1) Correspond principalement à l'entrée de périmètre des sociétés Fourcast et Ysance.

(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 2019 se résument comme suit :

<i>En milliers d'euros</i>	Terrains et constructions	Installations, aménagements et agencements	Matériel et mobilier de bureau et informatique	Autres immob. corporelles	Total
Valeur brute					
Au 1 ^{er} janvier 2019	1 934	7 709	20 713	1 422	31 778
Variation de périmètre ⁽¹⁾	-	(176)	33	(32)	(176)
Acquisitions de l'exercice ⁽²⁾	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
Au 31 décembre 2019	2 131	8 708	23 997	1 339	36 175
Amortissements et pertes de valeur cumulés					
Au 1 ^{er} 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)
Au 31 décembre 2019	(918)	(6 246)	(16 583)	(862)	(24 610)
Valeur nette au 31 décembre 2019	1 213	2 462	7 413	477	11 565

(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.

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
Valeurs brutes				
Au 1er janvier 2020	43 889	13 213	62	57 164
Ecart de conversion	50	4	0	55
Acquisitions / Augmentations	7 869	5 695	8	13 572
Cessions / Diminutions	(667)	(2 096)	-	(2 764)
Au 31 décembre 2020	51 141	16 816	70	68 027
Amortissements et dépréciations				
Au 1er janvier 2020	(8 119)	(4 299)	(11)	(12 430)
Ecart de conversion	(22)	1	(0)	(22)
Dotations et dépréciations	(9 682)	(5 024)	(17)	(14 722)
Reprises	509	1 584	-	2 093
Au 31 décembre 2020	(17 315)	(7 737)	(28)	(25 080)
Valeurs nettes				
Au 1er janvier 2020	35 770	8 913	51	44 733
Au 31 décembre 2020	33 827	9 078	42	42 947

Dettes de loyers

En milliers d'euros	Part à moins d'1 an	Dont de 1 à 5 ans	Dont part à +5 ans	Total
Dettes de location opérationnelle au 31 décembre 2020	12 775	28 031	4 418	45 224

5.5 Actifs financiers non courants

En milliers d'euros	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Prêts, cautionnements et autres créances	5 074	2 943
Autres actifs financiers	2 082	2 920
Total	7 156	5 863

Les actifs financiers non courants comprennent essentiellement des dépôts de garantie ainsi que des prêts hors Groupe. L'augmentation de ce poste provient principalement du prêt accordé à l'acquéreur de Between Staffing Group B.V. pour la part à long terme de 2 428 milliers d'euros. 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 2020	31 décembre 2019
Participations dans les entreprises associées	2 358	4 975

La variation s'explique essentiellement par le résultat de la période pour 2 321 milliers d'euros, par des distributions de dividendes pour -3 396 milliers d'euros ainsi que par la cession de Between Staffing Group B.V et Energy Dynamics pour -1 811 milliers d'euros.

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).

Valeurs comptabilisées En milliers d'euros	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Actifs non courants	883	8 830
Actifs courants	14 272	43 916
Passifs non courants	2 326	2 782
Passifs courants	10 124	44 083
Actifs nets 100%	2 705	5 882
Actifs nets, part du Groupe	1 078	2 104
Goodwill	548	548
Autres	731	2 323
Valeur comptable des intérêts dans l'entreprise associée	2 358	4 975
Produits	94 653	193 467
Résultat après impôts des activités poursuivies	7 088	1 772
Autres éléments du résultat global 100%	-	-
Résultat global total 100%	7 088	1 772
Résultat global total part du Groupe	2 321	534

5.7 Immeuble de placement

Actifs En milliers d'euros	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Immeubles de placement évalués au coût amorti	-	457
Immeubles de placement évalués à la juste valeur	-	-
Total	-	457

Dans le cadre de la cessation de son activité d'outsourcing sur le site de Castres, le Groupe a procédé, en 2015, au reclassement d'un ensemble immobilier au poste « immeuble de placement ». Ce reclassement a été effectué à la valeur nette comptable, le Groupe n'étant pas en mesure de déterminer de façon fiable la juste valeur de cet ensemble immobilier en raison notamment d'une absence de transactions comparables sur la zone pour des biens similaires. Ainsi, l'ensemble immobilier reste évalué au coût amorti jusqu'à sa sortie. Cet ensemble immobilier est composé d'un bâtiment à usage de bureaux d'une surface totale de 4 122m² et d'un Datacenter d'une surface de 894m². L'ensemble a été amorti linéairement sur une durée de 15 ans.

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

En milliers d'euros	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Valeur brute	5 955	5 955
Cumul des amortissements	(5 955)	(5 499)
Valeur nette comptable	-	457

L'ensemble immobilier a généré des produits de sous location à hauteur de 546 milliers d'euros et des charges opérationnelles à hauteur de 104 milliers d'euros.

5.8 Autres actifs et passifs non courants

Actifs En milliers d'euros	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Autres	249	183
Total	249	183

Passifs En milliers d'euros	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Autres passifs non courants	28 231	17 718
Produits constatés d'avance	1 045	23
Total	29 276	17 741

Les autres passifs non courants se décomposent comme suit :

- Dettes liées à des options de vente (Put option) pour 27 297 milliers d'euros dont 1 567 milliers d'euros pour TMNS, 5 801 milliers d'euros pour Bold, 9 630 milliers d'euros pour Jayway et 10 300 milliers d'euros pour Fourcast ;
- Dette non courante liée aux indemnités obligatoires en cas de départs des collaborateurs en Italie (TFR – traitement de fin de rapport) pour 893 milliers d'euros.

5.9 Autres actifs et passifs courants

Actifs En milliers d'euros	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Créances clients	188 315	180 459
Actifs liés aux contrats	44 934	57 966
Créances fiscales et sociales	13 923	11 349
Créances d'impôt courantes	5 263	5 784
Autres créances courantes	1 671	716
Charges constatées d'avance	45 786	28 928
Total	299 892	285 203

Créances clients et actifs liés aux contrats

La variation des créances clients et actifs liés aux contrats pour -5 176 milliers d'euros s'explique principalement d'une part par les effets de périmètre pour 11 399 milliers d'euros, et d'autre part par une bonne performance des activités de recouvrement des créances se traduisant par une réduction importante du DSO. Au 31 décembre 2020, le délai de règlement du groupe (« DSO ») s'établit à 46 jours contre 58 jours au 31 décembre 2019.

Calcul du délai moyen de règlement client (DSO)

(montants en milliers d'euros sauf nombre de jours)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Créances clients et actifs sur contrats HT	210 424	214 637
Clients créditeurs et passifs sur contrats	-91 936	(68 167)
Position clients nette HT	118 488	146 470
Chiffre d'affaires HT Q4/2020	231 976	226 271
DSO (en jours) (*)	46	58

*Données de gestion, impacts du factoring & IFRS 15 neutralisés

Dans le cadre de la crise sanitaire Covid-19, aucun client significatif n'a fait défaut au cours de l'exercice et le Groupe n'anticipe pas de hausse significative de son risque de crédit compte tenu de la qualité de sa base client. Par ailleurs, à l'exception de quelques cas isolés sur des montants non significatifs, le Groupe n'a pas constaté d'allongement significatif des délais de paiement de ses clients.

Créances fiscales et sociales

La variation de ce poste s'explique essentiellement par la constatation de créances liées au dispositif exceptionnel d'activité partielle notamment en France et en Allemagne.

Charges constatées d'avance

La variation de ce poste s'explique d'une part par les effets de périmètre pour 7 173 milliers d'euros, et d'autre part par l'activité opérationnelle du Groupe.

Passifs (hors provisions courantes, emprunts et dettes financières court terme) En milliers d'euros	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Dettes fournisseurs	76 232	57 318
Dettes fiscales et sociales	137 429	128 201
Dettes d'impôt exigible	8 539	5 256
Dettes sur acquisition d'immobilisations	218	-
Autres dettes courantes	21 289	12 873
Passifs sur contrats	78 617	58 828
Total	322 324	262 476

Dettes fournisseurs

La variation des dettes fournisseurs s'explique d'une part par les effets de périmètre pour 5 285 milliers d'euros, et d'autre part par l'activité opérationnelle du Groupe.

Dettes fiscales et sociales

Les dettes fiscales et sociales augmentent de 9 228 milliers d'euros sous l'effet de la croissance organique pour 4 989 milliers d'euros et des variations de périmètre pour 4 239 milliers d'euros.

Les autres dettes courantes

Les autres dettes courantes s'élèvent à 21 289 milliers d'euros et se décomposent comme suit :

- Clients créditeurs et avoirs à établir clients pour 14 728 milliers d'euros (contre 11 179 milliers d'euros à fin 2019), principalement sur les entités françaises pour 11 117 milliers d'euros et danoises pour 3 178 milliers d'euros ;
- Dettes courantes d'earn-out et put sur minoritaires d'un montant total de 5 858 milliers d'euros (contre 1 210 milliers d'euros en 2019) relatif aux acquisitions ;
- Dividendes à payer aux actionnaires minoritaires pour 345 milliers d'euros.

Passifs sur contrats

L'augmentation de ce poste s'explique d'une part par les effets de périmètre pour 9 075 milliers d'euros, et d'autre part par 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 1 540 milliers d'euros (contre 1 863 milliers d'euros fin 2019) et des prêts et cautionnements court terme pour 3 137 milliers d'euros (contre 526 milliers d'euros fin 2019). La variation provient principalement du prêt accordé à l'acquéreur de Between Staffing Group B.V. dont la part à court terme s'élève à 2 473 milliers d'euros.

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.

En milliers d'euros	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Placements financiers court terme	10 143	141
Banques	144 488	81 518
Découverts bancaires (passif)	(1 531)	(71)
Trésorerie	153 099	81 588
Actifs de gestion de trésorerie ⁽¹⁾	-	-
Emprunts obligataires	-	(29 915)
Dettes liées aux contrats de locations-financement	-	-
Dettes bancaires ou assimilées et autres dettes financières	(1 694)	(1 920)
Dettes financières à long terme	(1 694)	(31 835)
Emprunts obligataires	(30 416)	(446)
Dettes liées aux contrats de locations-financement	-	(39)
Dettes bancaires ou assimilées et autres dettes financières	(1 185)	(1 317)
Dettes financières à court terme	(31 601)	(1 801)
Total dettes financières ⁽²⁾	(33 295)	(33 636)
Instruments dérivés	-	-
Trésorerie nette	119 804	47 952

(1) 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 4 853 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-19	Comptabilisé en résultat	Ecart de conversion	OCI*	Variation périmètre	Autres	31-déc-20	31-déc-20	
								Actifs	Passifs
Indemnités de départ à la retraite	1 211	60		48		25	1 345	1 347	(2)
Provisions diverses	1 167	567	(4)			(25)	1 705	1 716	(10)
Autres différences temporelles	1 350	309	(47)		(31)	(4)	1 578	1 931	(352)
Reports déficitaires activés	1 721	(937)	(21)			(151)	612	612	-
Relation clientèle	(725)	283	(6)				(448)	-	(448)
Actions propres	(0)						(0)	-	(0)
Locations simples (IFRS 16)	164	38					202	202	-
Locations financement	(147)	147	0				(0)	-	(0)
Annulation fonds de commerce	(339)	6	27				(306)	168	(474)
Autres	1 186	432	(29)			488	2 077	2 831	(754)
TOTAL	5 588	904	(79)	48	(31)	334	6 766	8 806	(2 041)

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

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)
TOTAL	5 370	681	(16)	414	(830)	(32)	5 588	7 892	(2 304)

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

La Société a opté, à compter du 1^{er} janvier 2004 pour le régime de l'intégration fiscale en France. A ce titre, les sociétés présentes au sein de cette intégration au 31 décembre 2020 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 612 milliers d'euros essentiellement en Allemagne pour 258 milliers d'euros et en France pour 227 milliers d'euros. Ils représentent respectivement 27% des déficits fiscaux disponibles en Allemagne 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 :

En milliers d'euros	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Résultat	904	681
Ecart de conversion	(79)	(17)
Autres éléments du résultat global	48	7
Variations de périmètre	(31)	(830)
Autres	334	376
Total	1 177	218

Echéancier des impôts différés avant compensation :

En milliers d'euros	31 décembre 2020			31 décembre 2019		
	Total	Moins d'un an	Plus d'un an	Total	Moins d'un an	Plus d'un an
Impôts différés actif	8 806	5 027	3 779	7 892	4 259	3 633
Impôts différés passif	2 041	657	1 384	2 304	628	1 676
Impôts différés nets	6 766	4 370	2 395	5 588	3 631	1 957

Impôts différés non reconnus

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

En milliers d'euros	2020	2019
Reports déficitaires non reconnus	14 465	8 990

Ces déficits fiscaux non reconnus au 31 décembre 2020 concernent principalement les entités françaises pour 7 596 milliers d'euros, allemandes pour 2 308 milliers d'euros et norvégiennes pour 1 468 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 :

En milliers d'euros	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Charge d'impôt sur réévaluation des passifs liés aux régimes à prestations définies	48	7

5.12 Capitaux propres

5.12.1 Capital social

Au 31 décembre 2020, 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 :

En nombre d'actions	2020	2019
Actions émises au 1 ^{er} janvier	8 332 407	8 332 407
Exercice de SO et BCE	-	-
Actions émises au 31 décembre	8 332 407	8 332 407
Valeur nominale	0,15 €	0,15 €

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.

En nombre d'actions	2020	2019
Actions détenues au 1^{er} janvier	138 632	274 259
Achat/vente d'actions	-	-
Attribution actions plan AGA du 4 juin 2016	-	(129 627)
Exercice d'options de souscription	-	(6 000)
Actions détenues au 31 décembre	138 632	138 632
Dont couverture d'options d'achat	94 543	94 543
Autres affectations	44 089	44 089
Prix d'acquisition en milliers d'euros	1 264	1 264
Valorisation au cours de clôture en milliers d'euros	12 907	13 101

Les actions d'autocontrôle représentent 1,66% du capital au 31 décembre 2020 et au 31 décembre 2019.

5.12.3 Résultat par action (RPA)

	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Résultat consolidé part du Groupe (en milliers d'euros)	40 829	41 571
Nombre moyen pondéré d'actions	8 193 775	8 169 846
RPA (€)	4,98	5,09
Résultat dilué par action (€)	4,96	5,07

* Méthode de calcul en note 3.20.

Le nombre moyen pondéré utilisé au dénominateur est de 8 193 775 actions pour le résultat par action et 8 230 595 actions pour le résultat dilué par action. Au 31 décembre 2020, 38 061 actions gratuites ayant un effet dilutif sont en circulation.

5.13 Participations ne donnant pas le contrôle (intérêts minoritaires)

Au 31 décembre 2020, les principaux intérêts minoritaires sont relatifs à la part des minoritaires détenue dans Devoteam Middle East, Bold, Axance, Devoteam Netherland, Devoteam Italie, D2SI et Technologies & Opérations.

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 -3 868 milliers d'euros ;
- Du rachat des intérêts minoritaires et des autres variations de périmètre pour -7 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>	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Actifs non courants	67 065	83 470
Actifs courants	255 529	236 779
Passifs non courants	(40 569)	(52 191)
Passifs courants	(189 171)	(160 483)
Actifs nets	92 854	107 575
Reclassement intérêts minoritaires	(365)	(6 756)
Valeur comptable des participations ne donnant pas le contrôle	16 518	15 050
Produits	472 601	485 356
Résultat net	29 902	31 386
Autres éléments du résultat global	-	-
Résultat global total	29 902	31 386
Résultat net affecté aux participations ne donnant pas le contrôle	5 598	5 974
Autres éléments du résultat global affectés aux participations ne donnant pas le contrôle	-	-
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	49 369	25 600
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	514	(4 295)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	(21 104)	(23 355)
Effet de la variation du taux de change	(1 129)	297
Augmentation (diminution) nette de trésorerie et équivalents de trésorerie	27 651	(1 753)

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>	31 décembre 2020	Part à moins d'1 an	Dont de 1 à 5 ans	Dont part à plus de 5 ans
Emprunt obligataire	30 416	30 416	-	-
Emprunts auprès des établissements de crédit	2 879	1 185	1 694	-
Dettes de location financement	-	-	-	-
Concours bancaires courants	1 531	1 531	-	-
Total emprunts et dettes financières	34 826	33 132	1 694	-

<i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2019	Part à moins d'1 an	Dont de 1 à 5 ans	Dont part à plus de 5 ans
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	-	-
Total emprunts et dettes financières	33 708	1 873	31 835	-

Variation des emprunts et dettes financières

En milliers d'euros	31 décembre 2020	Variation de trésorerie	Variation sans effet de trésorerie			31 décembre 2019
			Variation de périmètre	Effet de change	Autres mouvements	
Emprunt obligataire	29 915	-	-	-	(29 915)	-
Emprunts auprès des établissements de crédit	1 921	(108)	(563)	-	(681)	1 695
Dettes de location financement	-	-	-	-	-	-
Emprunts et dettes financières non courant	31 836	(108)	(563)	-	(30 596)	1 695
Emprunt obligataire	446	-	-	-	29 970	30 416
Emprunts auprès des établissements de crédit	1 319	(890)	83	(8)	681	1 185
Dettes de location financement	39	(39)	-	-	-	-
Concours bancaires courants	71	1 460	-	-	-	1 531
Emprunts et dettes financières courant	1 876	531	83	(8)	30 650	33 131
Total emprunts et dettes financières	33 712	423	646	(8)	54	34 827
dont variation des dettes financières au TFT		(1 037)				
dont variation des concours bancaires courants au TFT		1 460				

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 2020	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%.

Dettes 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 2020			31 décembre 2019		
	Paielements minimaux	Intérêts	Principal	Paielements minimaux	Intérêts	Principal
Part à moins d'un an	-	-	-	39	-	39
Part de 1 à 5 ans	-	-	-	-	-	-
Part à plus de 5 ans	-	-	-	-	-	-
Total	-	-	-	39	-	39

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

En milliers d'euros	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Valeur nette des biens en location financement	-	457
Valeur totale des paiements minimaux futurs	-	39
Valeur actualisée des paiements minimaux futurs	-	39

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 2019	Variations de périmètre	Dotation	Reprise		Autres variations *	31 décembre 2020
				Utilisée	Non utilisée		
Provisions - non courantes	1 058	-	1 671	(69)	-	1 182	3 842
Provisions – courantes	7 241	-	5 236	(2 155)	(961)	618	9 979
Total	8 299	-	6 907	(2 224)	(961)	1 799	13 820

* Principalement le reclassement d'une provision pour charges de Devoteam Middle East à l'ouverture préalablement présentée en dettes sociales pour 1 981 milliers d'euros.

Provisions courantes et non courantes (hors engagements retraites)

Les provisions courantes et non courantes s'élèvent à 13 820 milliers d'euros (contre 8 299 milliers d'euros en 2019) et se décomposent comme suit :

- Des provisions pour restructuration pour 1 886 milliers d'euros (contre 2 285 milliers d'euros au 31 décembre 2019), comptabilisées en Norvège pour 605 milliers d'euros, en France pour 543 milliers d'euros, en Espagne pour 387 milliers d'euros, en Allemagne pour 199 milliers d'euros et au Maroc pour 152 milliers d'euro. La variation constatée sur l'exercice s'explique principalement par :
 - Des dotations aux provisions liées aux restructurations, principalement en Norvège pour 591 milliers d'euros et en Espagne pour 307 milliers d'euros ;
 - Des reprises de provisions pour restructuration en France pour 716 milliers d'euros et en Allemagne pour 593 milliers d'euros ;
- Des provisions pour litiges salariaux pour 862 milliers d'euros (contre 1 033 milliers d'euros au 31 décembre 2019) essentiellement comptabilisées en France ;
- Des provisions pour risques et charges diverses pour 11 073 milliers d'euros (contre 4 982 milliers d'euros au 31 décembre 2019). La variation constatée sur l'exercice s'explique principalement par des provisions pour risques complémentaires en France et Pologne et par le reclassement de provisions au Moyen Orient (cf. supra).

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 soit environ 3 fois le principal et incluant déjà une réduction de 50% des pénalités contractuelles. Devoteam SA a immédiatement relevé appel de cette décision. En effet, en accord avec ses conseils, Devoteam SA a considéré disposer d'arguments de contestation, notamment sur le caractère disproportionné des pénalités de retard par rapport au montant du principal (décisions favorables de cassation dans le

passé). La crise sanitaire ayant fortement ralenti le système judiciaire en Pologne, aucune audience n'a eu lieu concernant ce litige au cours de l'année 2020.

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 2019	Variation de périmètre	Dotation	Reprise		Autres variations*	31 décembre 2020
				Utilisée	Non utilisée		
Provisions pour pensions et retraites – non courant	4 442	-	500	(219)	(165)	241	2 800

* Les autres variations correspondent aux écarts actuariels pour 241 milliers d'euros.

Hypothèses de valorisation retenues

Hypothèses clés	2020	2019
Taux d'actualisation	0,40%	0,60%
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 2020, 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 2020			Au 31 décembre 2019		
	France	Etranger	Total	France	Etranger	Total
Valeur actuelle des prestations pour services rendus						
A l'ouverture de l'exercice	3 081	4 027	7 108	3 192	3 387	6 579
Coûts des services rendus	391	81	471	410	70	480
Coût financier	21	23	44	55	52	107
Prestations servies sur l'exercice	(243)	(402)	(645)	(152)	(320)	(472)
Contributions des participants	-	-	-	-	-	-
Gains (pertes) actuarielles reconnues directement en capitaux propres	142	166	308	(424)	510	86
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-
Autres variations	-	-	-	-	328	328
A la clôture de l'exercice	3 392	3 895	7 287	3 081	4 027	7 108
Juste valeur des actifs de régime	-	(2 487)	(2 487)	-	(2 666)	(2 666)
Limitation des actifs de régime (IAS 19.58b)	-	-	-	-	-	-
Passif comptabilisé au titre des prestations définies	3 392	1 408	4 800	3 081	1 361	4 442

L'engagement retraite du Groupe (hors actif de régime) s'élève à 7 287 milliers d'euros (contre 7 108 milliers d'euros en 2019). Il concerne les entités françaises pour 3 392 milliers d'euros, allemandes pour 590 milliers d'euros et autrichiennes pour 3 305 milliers d'euros.

Les écarts actuariels cumulés constatés en capitaux propres au 31 décembre 2020 s'élèvent à 1 717 milliers d'euros.

Variation de la juste valeur des actifs de régime

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2020			Au 31 décembre 2019		
	France	Etranger	Total	France	Etranger	Total
A l'ouverture de l'exercice	-	2 666	2 666	-	2 495	2 495
Rendement attendu des actifs de régime	-	16	16	-	40	40
Contributions versées	-	71	71	-	78	78
Prestations servies sur l'exercice	-	(332)	(332)	-	(304)	(304)
Ecart actuariel sur les actifs de régime	-	67	67	-	46	46
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-
Autres variations	-	-	-	-	311	311
A la clôture de l'exercice	-	2 487	2 487	-	2 666	2 666

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 :

En milliers d'euros	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	(43)	51
Effet sur la valeur de l'obligation	(477)	585

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

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

En milliers d'euros	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	(21)	21
Effet sur la valeur de l'obligation	(173)	179

Charges comptabilisées

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2020			Au 31 décembre 2019		
	France	Etranger	Total	France	Etranger	Total
Coût des services rendus pendant l'exercice	(391)	(81)	(471)	(410)	(70)	(480)
Coût financier	(21)	(23)	(44)	(55)	(52)	(107)
Rendement attendu des actifs de régime	-	16	16	-	40	40
Prestations servies sur l'exercice	165	-	165	153	-	153
Total	(247)	(88)	(335)	(312)	(82)	(394)

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 2021 sont les suivantes :

<i>En milliers d'euros</i>	France	Etranger	Total
Coût des services rendus pendant l'exercice	(424)	(81)	(505)
Coût financier	(15)	(15)	(30)
Rendement attendu des actifs de régime	-	10	10
Prestations servies sur l'exercice	-	208	208
Total	(439)	122	(317)

Note 6 - Informations relatives au compte de résultat

6.1 Information comparative

L'impact sur les états financiers des acquisitions réalisées en 2020 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 2020.

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 2020	31 décembre 2019 retraité	31 décembre 2020	31 décembre 2019 retraité	31 décembre 2020	31 décembre 2019 retraité	31 décembre 2020	31 décembre 2019 retraité	31 décembre 2020	31 décembre 2019 retraité	31 décembre 2020	31 décembre 2019 retraité	31 décembre 2020	31 décembre 2019 retraité	31 décembre 2020	31 décembre 2019 retraité
Group contribution*	341 462	352 104	216 424	204 656	76 262	69 040	69 907	81 611	61 700	56 755	(5 414)	(4 061)	31	1 765	760 371	761 870
Amortissement des immobilisations corporelles/incorporelles	(6 134)	(5 735)	(6 837)	(5 487)	(2 110)	(1 828)	(2 834)	(2 884)	(429)	(726)	(1 158)	(1 232)	(0)	(15)	(19 501)	(17 907)
Marge d'exploitation*	41 805	46 263	25 056	16 923	7 107	6 530	4 736	4 466	6 154	7 089	(11 148)	(2 455)	(46)	147	73 663	78 963
Résultat opérationnel	41 373	45 144	24 324	19 205	6 463	6 191	4 575	1 931	6 171	7 018	(10 924)	(6 248)	(46)	150	71 935	73 391

* Cf définition en note 3.19

Résultat financier	(3 795)	(3 373)
Résultat sociétés mises en équivalence	2 321	534
Charge d'impôt	(24 062)	(23 006)
Résultat net	46 399	47 546

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 2020	31 décembre 2019 retraité	31 décembre 2020	31 décembre 2019 retraité	31 décembre 2020	31 décembre 2019 retraité	31 décembre 2020	31 décembre 2019 retraité	31 décembre 2020	31 décembre 2019 retraité	31 décembre 2020	31 décembre 2019 retraité	31 décembre 2020	31 décembre 2019 retraité	31 décembre 2020	31 décembre 2019 retraité
Actifs sectoriels*	239 683	185 286	220 209	169 279	59 021	67 812	50 228	47 345	60 499	59 173	51 275	55 134	0	523	680 915	584 552

* 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	
	31/12/20	31/12/19	31/12/20	31/12/19	31/12/20	31/12/19
Chiffre d'affaires clients externes	339 006	353 881	421 366	407 989	760 371	761 870
Actifs non courants	32 699	35 901	189 017	179 400	221 716	215 301

Les résultats et actifs des secteurs opérationnels sont présentés ci-dessous en comparaison aux informations publiées en 2019.

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 retraité	31 décembre 2019 présenté	31 décembre 2019 retraité	31 décembre 2019 présenté	31 décembre 2019 retraité	31 Décembre 2019 présenté	31 décembre 2019 retraité	31 décembre 2019 présenté	31 décembre 2019 retraité	31 décembre 2019 présenté	31 décembre 2019 retraité	31 décembre 2019 présenté	31 décembre 2019 retraité	31 décembre 2019 présenté	31 décembre 2019 retraité	31 décembre 2019 présenté
Group contribution*	352 104	352 019	204 656	204 656	69 040	69 040	81 611	81 611	56 755	56 833	(4 061)	(4 009)	1 765	1 720	761 870	761 870
Amortissement des immobilisations corporelles/incorporelles	(5 735)	(1 988)	(5 487)	(1 201)	(1 828)	(460)	(2 884)	(478)	(726)	(270)	(1 232)	(13 496)	(15)	(13)	(17 907)	(17 907)
Marge d'exploitation*	46 263	46 188	16 923	16 923	6 530	6 530	4 466	4 466	7 089	7 116	(2 455)	(2 463)	147	203	78 963	78 963
Résultat opérationnel	45 144	45 069	19 205	19 205	6 191	6 191	1 931	1 931	7 018	7 045	(6 248)	(6 256)	150	206	73 391	73 391

* Cf définition en note 3.19

Résultat financier	(3 373)	(3 373)
Résultat sociétés mises en équivalence	534	534
Charge d'impôt	(23 006)	(23 006)
Résultat net	47 546	47 546

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 retraité	31 décembre 2019 présenté	31 décembre 2019 retraité	31 décembre 2019 présenté	31 décembre 2019 retraité	31 décembre 2019 présenté	31 décembre 2019 retraité	31 décembre 2019 présenté	31 décembre 2019 retraité	31 décembre 2019 présenté	31 décembre 2019 retraité	31 décembre 2019 présenté	31 décembre 2019 retraité	31 décembre 2019 présenté	31 décembre 2019 retraité	31 décembre 2019 présenté
Actifs sectoriels*	185 286	185 214	169 279	169 279	67 812	67 812	47 345	47 345	59 173	59 453	55 134	55 450	523	0	584 552	584 552

* 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 prestations non encore remplies au 31 décembre 2020, 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 2020 est d'au moins 106 412 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 2020, 38 061 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 sur 2021 au titre des attributions entrant dans le champ d'application de la norme IFRS 2 s'élève à -120 milliers d'euros.

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

	2020		2019	
	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice
Nombre d'actions pouvant être souscrites en début d'exercice	43 161	0 €	220 300	1,36 €
Nombre d'options annulées durant l'exercice	5 100	0 €	41 512	1,36 €
Nombre d'options exercées durant l'exercice	-	-	135 627	0,40 €
Nombre d'options émises durant l'exercice	-	-	-	-
Nombre d'actions pouvant être souscrites en fin d'exercice	38 061	0 €	43 161	0 €

Le récapitulatif des plans d'options et d'actions gratuites en cours en 2020 et 2019 est décrit ci-dessous :

Date du plan	Attribué	Nombre d'options en circulation au 31/12/2020	Nombre d'options en circulation au 31/12/2019	Prix d'exercice	1 ^{ère} date d'exercice	Date d'expiration	Taux zéro coupon
04/09/2017	50 000	38 061	43 161	-	01/03/2021	01/03/2021	1%
TOTAL	50 000	38 061	43 161				

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 2020 sur la ligne « rémunérations fondées sur des actions » du compte de résultat s'élève à 627 milliers d'euros contre 950 milliers d'euros sur l'exercice 2019. 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 ^{er} 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	2020	2019
Salaires et traitements	(382 877)	(378 672)
Charges Sociales	(104 609)	(102 939)
Charges d'indemnités de départ à la retraite	(221)	(219)
Participation des salariés	(1 942)	(1 760)
TOTAL	(489 649)	(483 590)

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 2020, les autres achats et charges externes se décomposent comme suit :

En milliers d'euros	2020	2019
Sous-traitance	(110 304)	(112 398)
Locations et charges locatives	(8 454)	(8 806)
Déplacements, missions & réceptions	(10 265)	(19 748)
Autres achats	(31 598)	(30 697)
TOTAL	(160 621)	(171 648)

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)	2020	2019	Autres produits opérationnels (en milliers d'euros)	2020	2019
Coûts de restructuration	(1 946)	(3 822)	Produits liés aux reprises de provisions non utilisées des restructurations	209	-
Valeurs nettes des immobilisations cédées	(136)	(35)	Valeurs nettes des immobilisations cédées	119	47
Perte nette liée aux cessions de filiales	(139)	(372)	Profit net lié aux cessions de filiales	14 903	842
Pertes de valeur des goodwill	(9 019)	-			
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	(151)	(204)			
Autres charges	(3 897)	(311)	Autres produits	112	248
Total	(15 287)	(4 744)	Total	15 343	1 799

Au 31 décembre 2020, les charges de restructurations sont principalement liées à des coûts de réduction d'effectifs notamment en Norvège pour 591 milliers d'euros, en Allemagne pour 435 milliers d'euros et en Espagne pour 373 milliers d'euros.

La perte nette liée aux cessions de filiales correspond à la cession de Catalix en France pour 139 milliers d'euros.

Le profit net lié aux cessions de filiales correspond essentiellement à la cession de Between Staffing Group B.V. en Hollande pour 14 697 milliers d'euros et d'Energy Dynamics en France pour 185 milliers d'euros.

Les pertes de valeur des goodwill correspondent aux « impairment » sur l'UGT Allemagne pour 7 369 milliers d'euros et de l'UGT Avalon pour 1 650 milliers d'euros (cf. note 5.1).

Les autres charges correspondent principalement à des provisions pour litige pour 2 577 milliers d'euros et à des honoraires de conseil liés au plan stratégique et à l'offre publique d'achat pour 1 301 milliers d'euro.

6.6 Charges et produits financiers

Au 31 décembre 2020, les principaux composants des charges et produits financiers sont les suivants :

Charges financières (en milliers d'euros)	2020	2019	Produits financiers (en milliers d'euros)	2020	2019
Différence négative de change	(1 360)	-	Différence positive de change	-	19
Intérêts sur emprunt obligataire évalués au taux d'intérêt effectif	(1 030)	(1 028)	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	-	-
Charge d'intérêt sur contrat de location	(595)	(599)		-	
Actualisation des dettes long- terme	(560)	(587)		-	-
Provisions sur actifs financiers	-	(102)	Provisions sur actifs financiers	69	116
Autres charges financières	(1 240)	(1 505)	Autres produits financiers	920	312
Total	(4 784)	(3 820)	Total	989	447

Le résultat financier de l'année se dégrade de 422 milliers d'euros par rapport à 2019, principalement sous l'effet :

- De l'impact positif des charges financières sur les lignes de crédit et le contrat d'affacturage pour -463 milliers d'euros (contre -656 milliers d'euros au 31 décembre 2019) ;
- De l'impact négatif des différences de change pour -1 360 milliers d'euros au 31 décembre 2020 (contre 19 milliers d'euros au 31 décembre 2019) liées essentiellement aux créances et prêts intragroupe en devises pour lesquels le groupe ne souscrit pas de couverture ;
- De l'impact positif des produits d'intérêts pour 892 milliers d'euros au 31 décembre 2020 (contre 172 milliers d'euros au 31 décembre 2019).

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	2020	2019
Charges d'intérêt sur opérations de financement au taux effectif	(2 075)	(2 173)
Résultat des couvertures de taux sur endettement financier brut	-	-
Coût de l'endettement financier brut	(2 075)	(2 173)
Produits d'intérêt générés par la trésorerie et équivalents de trésorerie	892	172
Plus-value sur actifs évalués à la juste valeur par le résultat	-	-
Coût de l'endettement financier net	(1 183)	(2 000)

Eléments de change reconnus en autres éléments du résultat global :

En milliers d'euros	2020	2019
Gains sur actif disponible à la vente	-	-
Ecart de change	(867)	145
Total	(867)	145
Reconnu en réserves consolidées	-	-
Reconnu en réserves de conversion	(867)	145

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	2020	2019
Impôt courant	(24 967)	(23 687)
Variation d'impôts différés	904	681
Total	(24 062)	(23 006)

Charges et produits d'impôts différés :

En milliers d'euros	2020	2019
Indemnités de départ à la retraite	60	71
Provisions diverses	567	(571)
Autres différences temporelles	309	149
Reports déficitaires activés	(937)	450
Relation clientèle	283	412
Contrats de location (IFRS 16)	38	164
Actions propres	-	(407)
Locations financement	147	146
Annulation fonds de commerce	6	-
Autres	431	267
Total	904	681

La variation d'impôts différés résulte principalement :

- Des différences temporelles sur les provisions, notamment en France pour 564 milliers d'euros ;
- De l'effet négatif des reports déficitaires (-937 milliers d'euros), dont -858 milliers d'euros en Allemagne, -86 milliers d'euros en Norvège, -75 milliers d'euros en Belgique et de l'activation complémentaire en Espagne pour 70 milliers d'euros ;
- De l'impact positif de la relation clientèle (283 milliers d'euros) réparti sur la France (59 milliers d'euros), l'Allemagne (45 milliers d'euros), la Suède (79 milliers d'euros), les Pays-Bas (46 milliers d'euros) et le Portugal (54 milliers d'euros) ;
- Les autres mouvements correspondent essentiellement à :
 - De la variation de l'impôt différé sur les contrats de location à la suite de la mise en application d'IFRS 16 (38 milliers d'euros) et les locations financement (147 milliers d'euros) ;
 - Des provisions et autres éléments en sursis d'imposition pour 309 milliers d'euros principalement en Norvège et en Suède.

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	2020	2019
Résultat net de l'ensemble consolidé	46 399	47 546
Charge d'impôt	24 062	23 006
Résultat avant impôt	70 461	70 551
Taux d'impôt applicable en France	32,023%	34,43%
Impôt théorique	22 564	24 291
Activation de reports déficitaires non reconnus précédemment	(37)	(358)
Consommation des déficits fiscaux antérieurs non reconnus	(205)	(138)
Déficits créés sur l'exercice non reconnus et désactivation de l'exercice	1 728	418
Différences permanentes et autres éléments (1)	1 075	579
Impôts locaux complémentaires (2)	3 156	3 147
Différence de taux d'imposition entre pays et taux réduits (3)	(4 218)	(4 933)
Impôt total calculé	24 062	23 006
Impôt enregistré	24 062	23 006

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

- Les plus-values de cession de titres de participation pour -4 473 milliers d'euros ;
- La perte de valeur sur goodwill pour +2 551 milliers d'euros ;
- Les charges non déductibles pour +2 171 milliers d'euros ;
- Le CIR en France pour -489 milliers d'euros et les autres crédits d'impôts pour -647 milliers d'euros ;
- L'effet de la taxation de certains dividendes pour 593 milliers d'euros ;
- L'impact des sociétés mises en équivalence pour -743 milliers d'euros ;
- Les autres retraitements non imposables pour 2 099 milliers d'euros.

(2) Les impôts locaux complémentaires correspondent principalement à la CVAE considérée en impôt comme indiqué dans la note 3.18 pour 2 960 milliers d'euros.

(3) Concerne essentiellement le Danemark pour -857 milliers d'euros, les Emirats Arabes Unis pour -466 milliers d'euros, la Belgique pour -403 milliers d'euros, le Portugal pour -352 milliers d'euros, les Pays-Bas pour -273 milliers d'euros, la République Tchèque pour -237 milliers d'euros, la Tunisie pour -173 milliers d'euros et le Royaume-Uni pour -169 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, baisse de 3,2% puisqu'elle passe de 93,5 millions d'euros au 31 décembre 2019 à 90,5 millions d'euros au 31 décembre 2020. Cette diminution, à hauteur de 3,0 millions d'euros, est due principalement à une légère baisse du résultat opérationnel.

Variation du besoin en fonds de roulement (BFR)

La variation du besoin en fonds de roulement s'améliore fortement à +39,3 millions d'euros contre -2,5 millions d'euros en 2019 grâce à une meilleure gestion du délai de paiement clients (DSO) qui s'établit à 46 jours au 31 décembre 2020 contre 58 jours un an plus tôt.

Impôts payés

L'impôt payé augmente légèrement à 20,2 millions d'euros contre 18,6 millions d'euros en 2019.

7.2 Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement

Acquisitions et cessions d'immobilisations

Ce poste correspond aux investissements opérationnels réalisés par le Groupe essentiellement dans l'acquisition de matériel informatique. Il est en forte baisse en raison de la crise sanitaire de la Covid-19.

Acquisition 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.

Dividendes reçus

Ce poste correspond essentiellement aux dividendes versés par Between Staffing Group B.V.

Cession d'actifs financiers

Ce poste correspond essentiellement à l'encaissement du prix de cession de la participation minoritaire détenue par le Groupe dans la société Between Staffing Group B.V. (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 des sociétés Fourcast en Belgique, Inviso au Danemark et Ysance en France (cf. note 4.2) pour 19,6 millions d'euros. Il intègre également le paiement de compléments de prix ou prix différés relatifs à des acquisitions antérieures pour 1,1 million d'euros.

7.3 Flux de trésorerie liés aux activités de financement

Remboursement des dettes locatives

Le remboursement des dettes locatives liées au droit d'utilisation des actifs loués (IFRS 16) s'est élevé à 14,6 millions d'euros.

Variation des créances affacturées (nette du dépôt de garantie)

Au cours de l'exercice, le Groupe a augmenté son encours fin de période pour un montant de 0,1 million d'euros.

Acquisition de participation ne donnant pas le contrôle

Le décaissement de 6,5 millions d'euros correspond au rachat d'intérêts minoritaires du Groupe.

Intérêts versés

Les intérêts versés s'élèvent à 2,5 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 3,8 millions d'euros et concerne uniquement le versement 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 2020	31 décembre 2019
Middle East	(929)	123
Royaume-Uni	(80)	70
Tunisie	(86)	68
Norvège	(237)	58
Suisse	(1)	13
Suède	141	(23)
Mexique	(66)	21
Pologne	(40)	24
Turquie	(160)	(47)
Autres	(35)	13
Total	(1 493)	320

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 17,5% du chiffre d'affaires consolidé ce qui limite fortement le risque de concentration. Le risque de crédit client est géré par la direction financière de chaque entité du Groupe. La direction financière du Groupe assure cependant une revue régulière des créances clients échues au moment de la revue mensuelle des résultats. Chaque retard de paiement significatif fait l'objet d'un suivi et si nécessaire d'un plan d'action. Lors d'une entrée en relation avec un nouveau client, une étude de solvabilité est réalisée en fonction de la taille de celui-ci.

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

En raison de la qualité de son portefeuille client, le Groupe n'a pas constaté d'augmentation significative de ses impayés, malgré la crise de la Covid-19.

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 2020.

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 153,1 millions d'euros et excède la dette financière de 33,3 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	(0,33)
Ratio L (dette nette/EBITDA)	< 3 à <2,5	(0,79)

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 12,9 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Risque de marché

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

Risque de change

L'activité du Groupe est majoritairement réalisée en zone « devise euro » (74,6% de son chiffre d'affaires en 2020). 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 2,4% et 6,2% 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 2020, 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 2020, les salariés, les anciens salariés et les directeurs de filiales détiennent 2,67% du capital (soit 222 807 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.

En milliers d'euros	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	-	-	-	3 893	-	-	-	-	3 893	3 893
Titres de participation non consolidées	5.5	-	-	-	370	-	-	-	-	370	370
Prêts	5.5	-	-	-	2 893	-	-	-	-	2 893	2 893
Autres actifs financiers	5.8	-	-	-	249	-	-	-	-	249	249
Actifs financiers non courants		-	-	-	7 405	-	-	-	-	7 405	7 405
Créances clients	5.9	-	-	-	233 249	-	-	-	-	233 249	233 249
Autres créances	5.9	-	-	-	66 643	-	-	-	-	66 643	66 643
Autres actifs financiers	5.10	-	-	-	4 677	-	-	-	-	4 677	4 677
Actifs de gestion de trésorerie	5.10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5.10	-	-	-	154 631	-	-	-	-	154 631	154 631
Actifs financiers courants		-	-	-	459 199	-	-	-	-	459 199	459 199
Total actifs financiers		-	-	-	466 605	-	-	-	-	466 605	466 605
Emprunt obligataire	5.14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Emprunts bancaires	5.14	-	-	-	-	-	1 694	-	-	1 694	1 694
Contrat de location financement	5.14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dettes locatives	5.4	-	-	-	-	-	31 241	-	-	31 241	31 241
Put minoritaires et compléments de prix	5.8	-	-	-	-	-	-	16 998	10 300	27 298	27 298
Autres passifs financiers non courants	5.8	-	-	-	-	-	1 978	-	-	1 978	1 978
Passifs financiers non courants		-	-	-	-	-	34 913	16 998	10 300	62 211	62 211
Emprunt obligataire	5.14	-	-	-	-	-	30 416	-	-	30 416	30 416
Emprunts bancaires et concours bancaires courants	5.14	-	-	-	-	-	2 717	-	-	2 717	2 717
Contrat de location financement	5.14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dettes locatives	5.4	-	-	-	-	-	12 330	-	-	12 330	12 330
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	5.9	-	-	-	-	-	76 450	-	-	76 450	76 450
Dettes fiscales et sociales	5.9	-	-	-	-	-	137 429	-	-	137 429	137 429
Autres dettes	5.9	-	-	-	-	-	94 048	2 816	3 041	99 906	99 906
Passifs financiers courants		-	-	-	-	-	353 390	2 816	3 041	359 247	359 247
Total passifs financiers		-	-	-	-	-	388 302	19 815	13 341	421 458	421 458

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

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

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

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

<i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Produits sur actifs financiers à la juste valeur (trading)	-	131
Produits sur actifs financiers à la juste valeur sur option	-	-
Produits sur prêts et créances	989	316
Produits sur actifs disponible à la vente	-	-
Produits sur actifs disponible à la vente transférés des capitaux propres	-	-
Total produits financiers	989	447
Charges sur passifs financiers à la juste valeur	194	360
Charges sur passifs financiers au coût amorti	4 590	3 460
Charges sur actifs disponible à la vente	-	-
Total charges financières	4 784	3 820
Résultat financier	(3 795)	(3 373)

8.3 Exposition du Groupe aux risques financiers

8.3.1 Risque de crédit

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

<i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Dépôts et cautionnements	3 893	5 028
Titres de participation non consolidées	370	370
Prêts	2 893	465
Autres actifs long terme	249	640
Créances clients et actifs sur contrats	233 249	238 425
Autres créances	66 643	46 778
Autres actifs financiers	4 677	2 389
Actifs de gestion de trésorerie	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	154 631	81 659
Total	466 605	375 754

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 2020				31 décembre 2019			
	Brut	Provision	Net	%	Brut	Provision	Net	%
<i>En milliers d'euros</i>								
Non échues et factures à émettre	179 425	29	179 396	77%	183 062	326	182 736	77%
Echues de moins d'un mois	30 136	9	30 126	13%	22 679	15	22 664	10%
Echues de 1 à 3 mois	14 932	43	14 888	6%	16 097	36	16 062	7%
Echues de 3 à 6 mois	6 891	107	6 784	3%	6 287	43	6 244	3%
Echues de plus de 6 mois	7 452	5 397	2 054	1%	14 200	3 481	10 720	4%
Total	238 835	5 586	233 249	100%	242 326	3 901	238 425	100%

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 2019	Variation de périmètre	Dotation	Reprise	Autres	Ecart de change	31 décembre 2020
Provision créances clients	(3 901)	-	(2 424)	667	(29)	102	(5 586)

La variation nette de la provision pour 1 685 milliers d'euros est essentiellement liée à au défaut d'un client de l'une de nos entités Françaises ayant subi de plein fouet la crise sanitaire et ayant conduit le Groupe à provisionné un montant de 721 milliers d'euros. Cet événement isolé ne remet pas en cause la qualité de la base client du Groupe et 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 2020	31 décembre 2019
France	1 755	942
Etranger	3 831	2 959
Total	5 586	3 901

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

<i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2020	31 décembre 2019
France	111 391	113 722
Etranger	126 082	128 604
Total	237 473	242 326

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 2020 s'élève à 12 938 milliers d'euros (vs 13 361 milliers d'euros au 31 décembre 2019).

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	1 540	-	-	-	1 540	1 540

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 :

2020 <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	30 416	30 975	30 975	-	-	-
Locations financières	-	-	-	-	-	-
Dettes locatives	43 571	45 224	6 859	5 916	28 031	4 418
Autres emprunts et dettes financières	2 879	2 879	1 185	-	1 694	-
Concours bancaires courants	1 531	1 531	1 531	-	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	76 450	76 450	76 450	-	-	-
Dettes fiscales et sociales	137 429	137 429	137 429			
Autres dettes	129 182	129 182	97 090	2 816	29 276	-
Total	421 458	423 671	351 519	8 733	59 001	4 418

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.

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	-
Total	353 895	358 358	264 885	7 014	79 729	6 730

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	
	2020	2019	2020	2019
DKK	7,4542	7,4661	7,4409	7,4715
AED	4,1947	4,1113	4,5065	4,12568
NOK	10,7228	9,8511	10,4703	9,8638
GBP	0,8897	0,8778	0,8990	0,8508

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	2020		2019	
	+10%	-10%	+10%	-10%
Impact sur les capitaux propres	(3 893)	4 759	(3 789)	4 630
Impact sur le résultat	(653)	799	(896)	1096

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	2020	2019
Taux variable		
Autres actifs financiers courants	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	154 631	81 659
Lignes de crédits court terme	-	-
Concours bancaires	(1 531)	(71)
Exposition nette avant couverture	153 099	81 588
Taux fixe		
Autres actifs financiers courants	4 677	2 389
Actifs de gestion de trésorerie	0	0
Emprunt obligataire	(30 416)	(30 361)
Locations financières	-	(39)
Dettes locatives	(43 571)	(45 226)
Autres dettes financières	(2 879)	(3 236)
Exposition nette avant couverture	(72 189)	(76 473)
Total exposition nette avant couverture	80 910	5 115

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

En milliers d'euros	Devise	Taux d'intérêt	Maturité	31 décembre 2020		31 décembre 2019	
				Valeur d'origine	Valeur comptable	Valeur d'origine	Valeur comptable
Lignes de crédit	EUR	E3M + 0,65% à 1,05%	2024	-	-	-	-
Emprunt obligataire ⁽¹⁾	EUR	3,44%	2021	30 000	29 970	30 000	29 915
Locations financières	EUR	3,04% à 4,20%	2020	5 955	0	5 955	39
Dettes locatives ⁽²⁾	EUR	0,48% à 18,78%	2020 à 2030	68 476	43 571	57 150	45 226
Concours bancaires	EUR	Variable	Court terme	1 531	1 531	71	71

(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 7 623 salariés, contre 7 562 à fin 2019, 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 2020	31 décembre 2019
Avantages du personnel à court terme	2 500	1 108
Avantages postérieurs à l'emploi	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
Jetons de présence	200	200
Paielements fondés sur des actions	-	-
Total	2 700	1 308

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 2020 aux membres du conseil de surveillance se sont élevés à 140 milliers d'euros stable par rapport à 2019.

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 2020 et 2019 :

Valeurs comptabilisées En milliers d'euros	31 décembre 2020			31 décembre 2019		
	Entreprises associées ⁽¹⁾	Co-entreprises	Autres parties liées ⁽²⁾	Entreprises associées ⁽¹⁾	Co-entreprises	Autres parties liées ⁽²⁾
Ventes aux parties liées	191	-	-	3 216	-	-
Achats auprès des parties liées	3 033	-	2 993	1 277	-	3 014
Achats d'actifs auprès des parties liées	-	-	-	-	-	-
Dividendes et autres produits de participation	-	-	-	-	-	-
Intérêts et charges financières	40	-	-	72	-	-
Autres charges opérationnelles	123	-	-	-	-	-
Autres produits opérationnels	-	-	-	40	-	-
Créances sur les parties liées	1 289	-	646	1 691	-	646
Dettes envers les parties liées	591	-	-	95	-	-

(1) Concernent DFSJ, Siticom GmbH, Keivox, Media-Tel LLC et Exa ECS pour l'exercice 2020 ; et DFSJ, Siticom GmbH, Keivox, Media-Tel LLC, Exa ECS, Between Staffing Group BV et Outfit et Techsensys pour les agrégats du compte de résultat avant leur consolidation en intégration globale pour l'exercice 2019.

(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^{er} mai 2008, date d'occupation effective des lieux.

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

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 2020 sont décrits ci-dessous :

En milliers d'euros	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Engagements donnés liés à l'exécution de contrats clients	9 201	5 266
Engagements donnés liés à la garantie d'encours fournisseurs	-	-
Engagements donnés liés à la garantie de paiement de baux commerciaux	105	0
Autres engagements donnés	-	-
Total	9 307	5 266

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 2020	1 427 891	967 915	-
31 décembre 2019	804	215	-

Les engagements hors bilan au 31 décembre 2020 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	2020							2019						
	KPMG	%	Grant Thornton	%	NSK	%	Total	KPMG	%	Grant Thornton	%	NSK	%	Total
<i>Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés</i>														
Emetteur	154	22%	150	37%	0	0%	304	157	29%	146	37%	0	0%	303
Filiales intégrées globalement	214	31%	238	59%	64	100%	516	193	35%	218	55%	62	100%	473
<i>Services autres que la certification des comptes</i>														
Emetteur	87	18%	13	3%	0	0%	100	200	36%	11	3%	0	0%	211
Filiales intégrées globalement	31	6%	2	0%	0	0%	33	0	0%	24	6%	0	0%	24
Total	486	100%	403	100%	64	100%	952	550	100%	399	100%	62	100%	1011

Note 10 - Evénements significatifs postérieurs au 31 décembre 2020

Le 24 février 2021, le Groupe a acquis 70% du Groupe Espagnol Nubalia, leader de l'intégration des solutions Google Cloud en Ibéria. La société compte environ 50 collaborateurs et a réalisé un chiffre d'affaires au titre de son dernier exercice clos d'environ 4,1 millions d'euros (estimation après application d'IFRS 15).