



devoteam

# 2018 | Rapport Financier Annuel

Autorité  
des Marchés Financiers  
**AMF**

Le présent rapport financier annuel a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) le 30 avril 2019 conformément à l'article L. 451-1-2 du code monétaire et financier.

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

**#TechforPeople**

# SOMMAIRE

<b>1 RESPONSABLE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL ET DU CONTRÔLE DES COMPTES</b>	<b>3</b>
1.1 RESPONSABLE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL	3
1.2 DECLARATION DE LA PERSONNE RESPONSABLE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL	3
1.3 RESPONSABLE DU CONTROLE DES COMPTES	3
1.4 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES	3
1.5 EVENEMENTS RECENTS	4
<b>2 RAPPORT DU DIRECTOIRE SUR L'ACTIVITE ET LA GESTION DU GROUPE</b>	<b>5</b>
2.1 ACTIVITE DE LA SOCIETE DEVOTEAM SA ET DE SES FILIALES AU COURS DE L'EXERCICE	5
2.2 PRESENTATION DES COMPTES SOCIAUX ET AFFECTATION DU RESULTAT	11
2.3 FILIALES ET PARTICIPATIONS	13
2.4 INFORMATIONS CONCERNANT LE CAPITAL	15
2.5 CONTROLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES	16
<b>3 COMPTES CONSOLIDES GROUPE DEVOTEAM</b>	<b>25</b>
3.1 ETAT DE LA SITUATION FINANCIERE CONSOLIDEE	25
3.2 COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE	26
3.3 ETAT DU RESULTAT GLOBAL CONSOLIDE	27
3.4 TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDES	28
3.5 ETAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDES	29
3.6 NOTES AUX ETATS FINANCIERS CONSOLIDES	31
3.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDES	91
<b>4 COMPTES SOCIAUX DEVOTEAM SA</b>	<b>97</b>
4.1 BILAN DEVOTEAM S.A.	97
4.2 COMPTE DE RESULTAT DEVOTEAM S.A.	98
4.3 NOTES AUX ETATS FINANCIERS DE DEVOTEAM SA	99
4.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	117
<b>5 RAPPORT DE RESPONSABILITE D'ENTREPRISE</b>	<b>122</b>
5.1 GOUVERNANCE	122
5.2 SOCIAL	127
5.3 ENVIRONNEMENT	136
5.4 ETHIQUE DES AFFAIRES	140
5.5 ACHATS RESPONSABLES	143
5.6 SOCIETAL	144
5.7 CONFORMITE PRINCIPES DE RSE	148
5.8 RAPPORT DE VERIFICATION	152
<b>6 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE</b>	<b>155</b>
6.1 ORGANISATION ET MISSIONS DES ORGANES DE DIRECTION ET DE CONTROLE	156
6.2 REMUNERATION DES MANDATAIRES ET DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE	164
6.3 INFORMATION CONCERNANT LE CAPITAL	168
6.4 RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS REGLEMENTES	170

## 1 RESPONSABLE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL ET DU CONTRÔLE DES COMPTES

### 1.1 Responsable du rapport financier annuel

Stanislas de Bentzmann, président du directoire.

### 1.2 Déclaration de la personne responsable du Rapport financier annuel

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et le Rapport de Gestion, figurant en page 5 du présent document, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Le 30 avril 2019  
Stanislas de Bentzmann

### 1.3 Responsable du contrôle des comptes

Titulaires	Date du 1 <sup>er</sup> mandat	Date d'expiration du mandat en cours
KPMG S.A., Tour EQHO 2, avenue Gambetta, CS 60055, 92066 Paris La Défense représenté par Jean-Pierre Valensi	1999	AG statuant sur les comptes de 2022
Grant Thornton 29, rue du Pont 92200 Neuilly-sur-Seine représenté par Vincent Papazian	2014	AG statuant sur les comptes de 2019
Suppléants	Date du 1 <sup>er</sup> mandat	Date d'expiration du mandat en cours
Salustro Reydel S.A., Tour EQHO 2, avenue Gambetta, CS 60055, 92066 Paris La Défense	2011	AG statuant sur les comptes de 2022
IGEC 29, rue du Pont 92200 Neuilly-sur-Seine représenté par Pascal Leclerc	2014	AG statuant sur les comptes de 2019

### 1.4 Honoraires des commissaires aux comptes

Le tableau ci-dessous détaille le montant des honoraires des commissaires aux comptes au titre des années 2017 et 2018 :

En milliers d'euros	2018							2017						
	KPMG	%	Grant Thornton	%	NSK	%	Total	KPMG	%	Grant Thornton	%	NSK	%	Total
<i>Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés</i>														
Emetteur	135	45%	120	35%	0	0%	255	92	33%	93	37%	0	0%	185
Filiales intégrées globalement	164	55%	184	53%	70	100%	418	159	57%	129	51%	79	100%	367
<i>Services autres que la certification des comptes</i>														
Emetteur	0	0%	9	3%	0	0%	9	27	10%	30	12%	0	0%	57
Filiales intégrées globalement	0	0%	35	10%	0	0%	35	0	0%	0	0%	0	0%	0
<b>Total</b>	<b>299</b>	<b>100%</b>	<b>348</b>	<b>100%</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>	<b>717</b>	<b>278</b>	<b>100%</b>	<b>252</b>	<b>100%</b>	<b>79</b>	<b>100%</b>	<b>609</b>

### 1.5 Evénements récents

Le 8 avril 2019, Devoteam a annoncé l'acquisition de 87,5% d'Avalon Solutions, Google Premier Partner et leader en Scandinavie, dont le siège se trouve à Stockholm (Suède). L'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires de 14,2 millions d'euros en 2018 avec 45 collaborateurs et plus de 400 comptes clients. En parallèle, Devoteam est entré en négociation exclusive en vue d'acquiescer g-company, Google Cloud EMEA Sales partner de l'année et Google Premier Partner dans la région Benelux. L'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 16,5 millions d'euros en 2018 avec plus de 750 comptes dans son portefeuille clients et 60 collaborateurs aux Pays-Bas (Utrecht) et en Belgique (Mechelen).

Ces opérations permettent à Devoteam de consolider sa position de leader Google Cloud en Europe, confirmant son partenariat stratégique lancé il y a sept ans.

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

Mesdames, Messieurs,

Nous vous avons réunis en assemblée générale pour vous rendre compte des résultats de notre gestion au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018 et pour soumettre à votre approbation les comptes sociaux de la Société ainsi que les comptes consolidés du Groupe dudit exercice.

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

Les comptes sociaux présentés sont établis dans le respect des règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels telles qu'applicables en France. Les comptes consolidés sont établis conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté par l'Union européenne avant le 31 décembre 2018. L'ensemble de ces comptes répond au principe d'image fidèle.

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

#### 2.1.1 Faits marquants de l'exercice

En 2018, le Groupe a poursuivi sa stratégie de croissance et confirme son positionnement sur les sujets de transformation digitale à forte valeur ajoutée notamment autour des solutions Cloud et de l'Intelligence Artificielle (IA). En s'appuyant sur l'effet combiné de l'IA et des autres domaines d'expertise tels que le Digital Workplace ou l'ITSM (Information Technology Service Management) avec ses partenaires Google et ServiceNow, le Groupe a pour objectif d'adresser à ses clients des offres permettant d'améliorer l'efficacité opérationnelle par l'automatisation des tâches simples, et booster la création et l'innovation.

Cette stratégie est renforcée par le fort développement des partenariats stratégiques comme Amazon AWS, Google GCP ou Microsoft Azure qui permet au Groupe de confirmer son positionnement d'expert de la transformation digitale et du Cloud.

Au cours de l'année, le Groupe a poursuivi sa stratégie de croissance externe notamment avec l'acquisition des groupes Alegri en Allemagne, Jayway en Suède et Bold au Portugal qui viennent renforcer les offres Agile IT, Digital Workplace et Cloud Transformation.

Par ailleurs, le Groupe conserve une assise financière très solide avec des capitaux propres consolidés de 187,6 millions d'euros et une trésorerie nette de 40,3 millions d'euros au 31 décembre 2018, qui lui permet de continuer son développement notamment dans le cadre des ambitions du plan Scale!

Les états financiers consolidés de la société pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, 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 11 mars 2019 et seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 14 juin 2019.

#### 2.1.2 Activité et résultats de la société Devoteam SA

Le chiffre d'affaires s'établit à 265,6 millions d'euros en 2018, en croissance de 21,9% par rapport à 2017 en ligne avec les taux de croissance constatés au niveau du Groupe.

Le résultat d'exploitation s'établit à 8,8 millions d'euros, contre 5,6 millions d'euros un an plus tôt sous l'effet de la croissance de l'activité.

Le résultat net 2018 s'élève à 27,8 millions d'euros, à comparer à 17,4 millions d'euros en 2017. Il intègre :

- un résultat financier positif en légère baisse à 13,2 millions d'euros (vs 13,9 millions d'euros en 2017), impacté principalement par une augmentation des provisions sur titres de participation (-9,0 millions d'euros), une augmentation des dividendes perçus (+6,4 millions d'euros) ainsi que des

pertes sur créances en comptes courants suite à la liquidation de filiales constatées en 2017 (+1,2 millions d'euros) ;

- un résultat exceptionnel positif qui s'établit à 6,4 millions d'euros (contre -1,3 millions d'euros en 2017), et qui s'explique principalement par des plus-values de cession de titres de participation (+10,1 millions d'euros), des charges liées à des litiges (-3,0 millions d'euros) et des coûts de restructuration (-0,6 millions d'euros).

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

Au niveau de la situation financière :

- Les capitaux propres de la Société s'élèvent à 182,5 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 161,8 millions d'euros au 31 décembre 2017. La variation provient principalement de la constatation du résultat de l'exercice (+27,8 millions d'euros) ainsi que des dividendes distribués (-7,2 millions d'euros) ;
- La dette financière (hors comptes courants passifs avec les filiales) s'élève à 30,7 millions d'euros et correspond essentiellement à l'emprunt obligataire et aux intérêts courus correspondants pour 30,4 millions d'euros ;
- La trésorerie disponible (y compris valeurs mobilières de placement et hors actions propres) s'élève à 19,5 millions d'euros contre 33,8 millions d'euros un an plus tôt, en baisse de 14,3 millions d'euros, principalement sous l'effet des acquisitions de filiales.

Conformément aux dispositions de l'article 441-6-1 et D.441-4 du Code de commerce, la ventilation par échéance des créances clients et dettes fournisseurs au 31 décembre 2018 est présentée comme suit :

	Article D. 441 I. - 1° du Code de commerce : Factures <u>recues</u> non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						Article D. 441 I. - 2° du Code de commerce : Factures <u>émises</u> non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
<b>(A) Tranche de retard de paiement</b>												
Nombre de factures concernées	2 796					221	2 713					795
Montant total des factures concernées en milliers d'euros (TTC)	23 946	290	109	15	279	693	40 481	2 497	1 006	821	2 266	6 590
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice (TTC)	15,8%	0,2%	0,1%	0,0%	0,1%	0,5%						
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice (TTC)							12,8%	0,8%	0,3%	0,3%	0,7%	2,1%

La ventilation par échéance des créances clients et dettes fournisseurs au 31 décembre 2017 était présentée comme suit :

	Article D. 441 I. - 1° du Code de commerce : Factures <u>reçues</u> non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						Article D. 441 I. - 2° du Code de commerce : Factures <u>émises</u> non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
<b>(A) Tranche de retard de paiement</b>												
Nombre de factures concernées	2 246					534	3 201					1 148
Montant total des factures concernées en milliers d'euros (TTC)	19 298	1 750	956	91	860	3 657	33 387	2 506	1 230	516	4 998	9 250
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice (TTC)	16,62%	1,51%	0,82%	0,08%	0,74%	3,15%						
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice (TTC)							12,8%	1,0%	0,5%	0,2%	1,9%	3,6%

Le délai de paiement théorique clients et fournisseurs est de 60 jours.

### 2.1.3 Activité et résultats consolidés

#### Analyse du compte de résultat

Le **chiffre d'affaires** 2018 s'élève à 652,4 millions d'euros, en croissance de 17,7% à périmètre et taux de change constants par rapport à l'exercice 2017. Les acquisitions 2018 ont contribué à hauteur de 31,8 millions d'euros, avec notamment :

- Alegri en Allemagne pour 11,4 millions d'euros, consolidée au 1<sup>er</sup> septembre 2018 ;
- Bold au Portugal pour 10 millions d'euros, consolidée au 1<sup>er</sup> septembre 2018 ;
- Jayway en Suède pour 6,7 millions d'euros, consolidée au 1<sup>er</sup> octobre 2018 ;
- New BIC en Espagne pour 1,8 millions d'euros, consolidée au 1<sup>er</sup> juillet 2018.

La **marge d'exploitation**, définie comme le résultat opérationnel courant hors impact des rémunérations fondées sur des actions et de l'amortissement des actifs incorporels liés aux acquisitions, progresse de 75 points de base sur l'exercice 2018. Elle s'établit à 73,5 millions d'euros, soit 11,3% du chiffre d'affaires, contre 54,0 millions d'euros et 10,5% du chiffre d'affaires retraité de 2017 suite à l'application de la norme IFRS 15.

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

En M€ et %	2017 présenté			2017 retraité *			2018		
	H1	H2	FY	H1	H2	FY	H1	H2	FY
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>256,5</b>	<b>283,9</b>	<b>540,4</b>	<b>243,8</b>	<b>268,9</b>	<b>512,7</b>	<b>306,5</b>	<b>345,9</b>	<b>652,4</b>
Variation annuelle (en %)	7,7%	17,7%	12,7%				25,7%	28,6%	27,2%
<b>Marge d'Exploitation</b>	<b>25,4</b>	<b>28,6</b>	<b>54</b>	<b>25,4</b>	<b>28,6</b>	<b>54</b>	<b>34</b>	<b>39,5</b>	<b>73,5</b>
(en % du CA)	9,9%	10,1%	10,0%	10,4%	10,6%	10,5%	11,1%	11,4%	11,3%

\*Retraité suite à l'application de la norme IFRS 15 sur le chiffre d'affaires.

Le **résultat opérationnel** s'élève à 64,5 millions d'euros en progression de 46,9% par rapport à l'année précédente. Il inclut des charges de rémunérations fondées sur des actions et l'amortissement des actifs incorporels des sociétés acquises pour 3 millions d'euros, des coûts de restructurations pour 1,6 million

d'euros (principalement en France et en Belgique), des dépréciations de goodwill pour 6,4 millions d'euros (principalement au Royaume-Uni et en Allemagne), une plus-value de cession de filiale pour 7,6 millions d'euros (Shift by Steam) et d'autres coûts exceptionnels pour 5,6 millions d'euros (principalement des coûts d'acquisition de filiales et de dénouement de litiges divers).

Le **résultat financier** est stable par rapport à 2017 et s'établit à -2,5 millions d'euros.

La **charge d'impôt** sur le résultat s'élève à 18,9 millions d'euros. Elle représente 29,9% du résultat avant impôts contre 35,9% en 2017. Hors effets des profits non imposables et autres éléments sans effet d'impôt, le taux d'impôt normalisé du Groupe est de 30,4% en 2018, comparé à 33% en 2017.

Le **résultat net part du Groupe** est en forte progression de plus de 52%, à 38,1 millions d'euros, tout comme le résultat dilué par action qui ressort à 4,64€ par action (+51,6% par rapport à 2017).

La **trésorerie nette** du Groupe au 31 décembre 2018 s'établit à 40,3 millions d'euros, contre 47,5 millions d'euros l'année précédente. Le free cashflow annuel de 41,3 millions d'euros, en hausse de 33% par rapport à 2017, a plus que compensé un flux net d'acquisitions et de cessions de -39,3 millions d'euros.

Par ailleurs, le Groupe a renouvelé ses lignes de crédit disponibles pour un montant de 100 millions d'euros à 5 ans.

#### Analyse du bilan

Les principaux postes du bilan consolidé ont évolué comme suit en 2018 :

En millions d'euros	31 décembre 2018	31 décembre 2017	Variations	Principales explications de la variation
<b>Actifs non courants</b>	<b>160,0</b>	<b>114,5</b>	<b>45,5</b>	La variation s'explique principalement par la comptabilisation de nouveaux goodwill pour 45,5 millions d'euros liés aux opérations de croissance externe (Alegri, Bold, Jayway, New Bic et Paradigmo) ainsi que par des investissements pour les besoins opérationnels du Groupe pour 6,0 millions d'euros. Cette variation a été compensée par les pertes de valeur pour -6,0 millions d'euros constatées sur l'UGT Devoteam UK et Alegri en Allemagne ainsi que par la sortie du goodwill de Siticom GmbH pour -0,5 million d'euros.
<b>Créances d'exploitation</b>	<b>264,5</b>	<b>225,7</b>	<b>38,8</b>	Les créances d'exploitation augmentent sous l'effet de la croissance du groupe. Le délai de règlement clients (DSO) en fin de période s'établit à 58 jours contre 61 jours un an plus tôt.
<b>Trésorerie *</b>	<b>74,6</b>	<b>79,6</b>	<b>(5,0)</b>	Cf. ci-après
<b>Actifs non courants destinés à être cédés</b>	<b>-</b>	<b>6,9</b>	<b>(6,9)</b>	Il s'agit de la participation du Groupe dans Devoteam Maroc et Shift by S'team classée en actifs disponibles à la vente fin 2017 (cf. note 4.3).
<b>Capitaux propres attribuables au groupe</b>	<b>175,6</b>	<b>150,8</b>	<b>24,8</b>	La variation s'explique principalement par la constatation du résultat de la période pour 38,1 millions d'euros, déduction faite des dividendes versés -7,2 millions d'euros, des effets de périmètre pour -9,6 millions d'euros, des opérations liées aux actions propres pour 2,4 millions d'euros ainsi que d'un effet de change pour 0,4 million d'euros.
<b>Participations ne donnant pas le contrôle</b>	<b>12,0</b>	<b>11,2</b>	<b>0,8</b>	Participations ne donnant pas le contrôle (cf. note 5.12 des comptes consolidés).
<b>Passifs non courants</b>	<b>56,7</b>	<b>45,4</b>	<b>11,3</b>	L'augmentation des passifs non courants provient essentiellement de la constatation de dettes liées à des options de vente (Put option) sur les groupes Bold et Jayway pour 10,1 millions d'euros et à des dettes d'earn-out sur les entités Paradigmo et New Bic pour 2,6 millions d'euros.
<b>Passifs courants</b>	<b>254,8</b>	<b>214,8</b>	<b>40,0</b>	L'augmentation des passifs courants s'explique principalement par la hausse du poste fournisseurs pour 11,2 millions d'euros et des fiscales et sociales pour 20,0 millions d'euros en lien avec la croissance opérationnelle du Groupe ainsi que par la constatation de dettes d'earn-out à court terme sur Bold et New Bic pour 2,0 millions d'euros.
<b>Passifs non courants destinés à être cédés</b>	<b>-</b>	<b>4,5</b>	<b>(4,5)</b>	Il s'agit de la participation du Groupe dans Devoteam Maroc et Shift by S'team classée en actifs disponibles à la vente fin 2017 (cf. note 4.3).



\* La **trésorerie** (hors placements financiers figurant sur la ligne « Actifs de gestion de trésorerie » et déduction faite de 0,8 millions d'euros de découverts bancaires) diminue de 5,0 millions d'euros sur l'exercice pour s'établir à 74,6 millions d'euros. Cette variation s'explique par :

- Un **flux de trésorerie issu des activités opérationnelles** positif de 47,3 millions d'euros résultant d'une forte hausse de la capacité d'autofinancement à 69,9 millions d'euros au 31 décembre 2018 (vs 53,3 millions d'euros en 2017) et d'une légère augmentation du BFR à hauteur de -9,6 millions d'euros (vs -5,5 millions d'euros en 2017) due à la forte croissance de l'activité. Le délai de paiement clients (DSO) en fin de période s'établit à 58 jours contre 61 jours un an plus tôt.
- Un **flux de trésorerie issu des activités d'investissement** négatif de 45,6 millions d'euros sur l'année (vs. -36,1 millions d'euros en 2017) principalement sous l'effet :
  - des décaissements de l'exercice liés aux acquisitions de filiales (sous déduction de la trésorerie acquise) pour 46,3 millions d'euros ;
  - des décaissements liés aux investissements opérationnels du Groupe pour 6,0 millions d'euros ;
  - des encaissements nets liés aux cessions de filiales pour 7,8 millions d'euros.
- Un **flux de trésorerie issu des activités de financement** négatif à 6,9 millions d'euros, incluant notamment :
  - un encaissement net de 1,0 million d'euros lié à des transactions d'intérêts minoritaires ;
  - une augmentation de l'encours de créances cédées pour 3,4 millions d'euros ;
  - le versement de dividendes pour 10,7 millions d'euros dont 7,2 millions d'euros aux actionnaires du Groupe et 3,5 millions d'euros aux actionnaires minoritaires.

La situation financière du Groupe reste saine puisque **la position de trésorerie nette des dettes financières** s'élève à 40,3 millions d'euros et se décompose comme suit :

En millions d'euros	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Placements financiers court terme	0,2	0,1
Banques	75,3	82,1
Découverts bancaires (passif)	(0,8)	(2,7)
<b>Trésorerie</b>	<b>74,6</b>	<b>79,6</b>
<b>Actifs de gestion de trésorerie</b>	<b>0,4</b>	<b>0,3</b>
Emprunts obligataires	(29,9)	(29,8)
Dettes liées aux contrats de locations-financement	(0,1)	(0,1)
Dettes bancaires ou assimilées et autres dettes financières	(3,4)	(1,0)
<b>Dettes financières à long terme</b>	<b>(33,4)</b>	<b>(30,9)</b>
Emprunts obligataires	(0,4)	(0,4)
Dettes liées aux contrats de locations-financement	(0,0)	(0,8)
Dettes bancaires ou assimilées et autres dettes financières	(0,9)	(0,3)
<b>Dettes financières à court terme</b>	<b>(1,3)</b>	<b>(1,5)</b>
<b>Total dettes financières</b>	<b>(34,7)</b>	<b>(32,4)</b>
Instruments dérivés	-	-
<b>Trésorerie nette *</b>	<b>40,3</b>	<b>47,5</b>
Dont trésorerie nette des activités destinées à être cédées	-	1,8
<b>Fonds propres consolidés</b>	<b>187,6</b>	<b>162,0</b>
<b>Taux d'endettement net</b>	<b>-21,5%</b>	<b>-29,3%</b>

\* En 2018, la trésorerie nette comprend un impact positif des contrats de cession de créances clients sans recours (net de dépôt de garantie) pour 16,9 millions d'euros contre 13,8 millions d'euros en 2017.

## Modèle d'affaires

Nos ressources	Notre proposition de Valeur	Nos réalisations
<b>Nos ressources humaines</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Des consultants talentueux sur nos technologies</li><li>- Une équipe en back office performante</li><li>- Dans 18 pays (Europe / EMEA)</li></ul> <b>Nos parties prenantes externes</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Nos sous-traitants et fournisseurs</li><li>- Nos partenaires stratégiques</li></ul> <b>Notre politique de conformité pluridisciplinaire</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Conformité et stratégie environnementale</li></ul>	<b>Notre vision</b> <p>Mettre la Technologie au service de la société #TechForPeople</p> <b>Notre but</b> <p>Devoteam est un acteur majeur du conseil en technologies innovantes et management pour les entreprises.</p> <b>Nos 7 offres</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Transformation Management</li><li>- Agile IT</li><li>- Digital Workplace</li><li>- Data as a Service</li><li>- Business Process Excellence</li><li>- Customer Experience</li><li>- CyberSecurity</li></ul>	<b>Développement de nos ressources humaines</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Formation</li><li>- Relations Ecoles</li><li>- Equilibre vie professionnelle / privée</li><li>- Diversité</li></ul> <b>Mise à niveau réglementaire et réalisations environnementales</b> <b>Maîtrise de notre chaîne d'approvisionnement</b>

### 2.1.4 Progrès réalisés et perspectives d'avenir

#### Perspectives financières pour l'année 2019

A environnement économique et méthode comptable stables, et taux de change constants, le Groupe se fixe pour objectif de réaliser un chiffre d'affaires de 770 millions d'euros qui reflète :

- Une croissance organique au-dessus de 12% ;
- Et une contribution des acquisitions 2018 (nette des cessions) de 38 millions d'euros.

Le Groupe prévoit de maintenir la marge d'exploitation à 11,3% du chiffre d'affaires et les charges de restructurations à 0,5% du chiffre d'affaires.

#### Rappel des objectifs financiers du plan Scale!

Pour rappel, le Groupe a communiqué le 19 janvier 2017 son plan stratégique moyen terme pour 2020 baptisé Scale!. Dans le cadre de ce plan, le Groupe s'est fixé des objectifs de croissance et de performance opérationnelle ambitieux à savoir :

- Une croissance organique annuelle moyenne (hors Between) de 7 à 10% entre 2016 et 2020 ;
- Une amélioration continue du taux de marge opérationnelle pour atteindre au moins 10% en 2020;
- Une croissance annuelle moyenne à deux chiffres du bénéfice dilué par action sur la période;
- Un free cash-flow normatif autour de 5% du chiffre d'affaires.

En sus de ces objectifs organiques, le Groupe ambitionne de réaliser des opérations de croissance externe lui permettant d'ajouter au moins 200 millions d'euros de chiffre d'affaires consolidé en 2020, dans des niveaux de profitabilité en ligne avec ceux du Groupe. Le Groupe souhaite ainsi se mettre en position d'atteindre un milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2020, y compris impact de ces acquisitions potentielles.

### 2.1.5 Evénements intervenus depuis la clôture de l'exercice

Néant.

## 2.2 Présentation des comptes sociaux et affectation du résultat

### 2.2.1 Proposition d'affectation du résultat

Il est proposé à l'assemblée générale d'affecter le bénéfice de l'exercice clos le 31 décembre 2018 de 27 788 187 € comme suit :

- Distribution d'un dividende de 1,00 € par action, soit 8 058 148 € ;
- Report à nouveau créditeur du solde de 19 730 039 €.

Il est précisé que cette affectation est susceptible d'être modifiée légèrement en fonction du pourcentage d'autocontrôle au moment de la mise en paiement le 5 juillet 2019 via l'ajustement du report à nouveau.

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

Année	Dividende par action
2015	0,50 €
2016	0,60 €
2017	0,90 €

### 2.2.2 Conventions réglementées

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

### 2.2.3 Dépenses non déductibles

Conformément aux dispositions de l'article 223 quinquies et 39-5 quater du CGI, nous vous précisons que les comptes de l'exercice écoulé prennent en charge un montant global de dépenses non déductibles, au regard de l'article 39-4 dudit Code, de 315 585 €. Ce montant correspond à la quote-part de loyers non déductibles sur les véhicules de tourisme pris en location par le Groupe dans le cadre de son activité.

### 2.2.4 Tableau des résultats de la Société des cinq derniers exercices

CAPITAL EN FIN D'EXERCICE	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018
Capital social	1 238 973	1 242 576	1 262 340	1 263 015	1 263 015
Nombre d'actions	8 172 128	8 196 149	8 327 907	8 332 407	8 332 407
OPERATIONS ET RESULTATS DE L'EXERCICE	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018
Chiffre d'affaires HT	159 916 969	173 439 481	189 471 479	217 908 500	265 602 014
Résultat avant IS, participation, amortissements et provisions	(6 290 193)	8 546 296	9 456 174	14 095 051	33 432 650
Amortissements et provisions	(5 371 602)	1 155 775	(153 977)	(4 112 216)	4 992 836
Participation des salariés due au titre de l'exercice	-	-	-	-	-
Impôts sur les bénéfices	(2 319 185)	(1 535 830)	(1 665 619)	830 413	651 627
Résultat après IS, amortissements et provisions	1 400 594	8 926 351	11 275 770	17 376 854	27 788 187
Résultat distribué	2 250 415	3 812 161	4 726 589	7 189 333	8 058 148
RESULTAT PAR ACTION	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018
Résultat après IS mais avant amortissements et provisions	(0,49)	1,23	1,34	1,59	3,93
Résultat après IS, amortissements et provisions	0,17	1,09	1,35	2,09	3,33
Dividende attribué à chaque part	0,30	0,50	0,60	0,90	1,00
PERSONNEL	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018
Effectif moyen des salariés	1 458	1 304	1 358	1 453	1 663
Montant de la masse salariale	66 386 079	63 971 981	65 941 947	70 937 736	84 186 838
Montant versé au titre des avantages sociaux	29 629 306	28 333 224	29 482 461	31 677 313	38 154 578

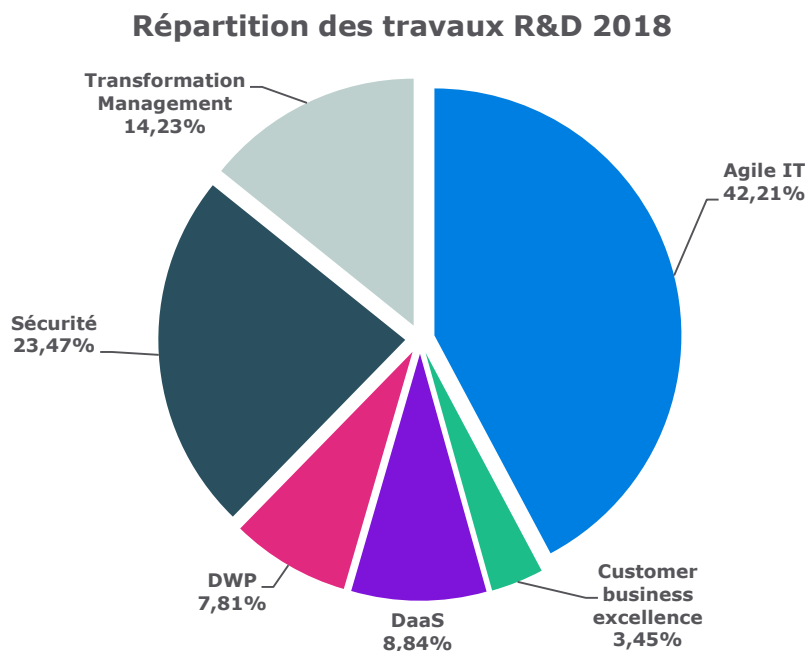
### 2.2.5 Activité de recherche et développement

Créée en 2012, Devoteam Research and Innovation » (DRI), département dédié à la recherche et à l'innovation, est en charge d'accompagner la définition d'offres innovantes et à forte valeur ajoutée en lien

avec la stratégie du Groupe. Ses travaux s'inscrivent dans une logique forte d'accompagnement de nos clients dans la bataille de la transformation digitale.

En 2018, en coordination avec les experts Devoteam et les retours de nos clients, nous avons lancé quelques sujets sur l'Intelligence Artificielle et le Machine Learning, en particulier adaptés aux aspects RH et traitement des demandes IT complexes ainsi que sur les usages des bases orientés graphe. La DRI a continué ses travaux associés à l'évolution des infrastructures de nos clients, en particulier sur la mise à disposition par nos clients à leurs métiers d'offres de cloud hybrides, des solutions au Move2Cloud, et les performances des containers. Enfin, la DRI a également réalisé beaucoup de travaux sur la sécurité et les outils de gestion de risque complétés par les sujets de transformation, en particulier associés à l'agilité.

La répartition des activités par domaine est présentée dans le graphe suivant :



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

#### 2.2.6 Autres informations

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

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

## 2.3 Filiales et participations

### 2.3.1 Sociétés consolidées

Les sociétés retenues dans le périmètre de consolidation au 31 décembre 2018 sont détaillées en note 4.1 des comptes consolidés.

### 2.3.2 Contribution des secteurs opérationnels aux résultats du Groupe

Les secteurs opérationnels sont détaillés en note 3.19.

#### Résultats par région

En millions d'euros	2018	2017 retraité*
<b>France</b>		
Contribution au chiffre d'affaires	319,4	246,1
Marge d'exploitation	50,1	34,5
En % du CA	15,7%	14,0%
<b>Northern Europe &amp; Benelux</b>		
Contribution au chiffre d'affaires	165,4	129,6
Marge d'exploitation	13,8	9,8
En % du CA	8,4%	7,6%
<b>Central Europe</b>		
Contribution au chiffre d'affaires	60,8	46,1
Marge d'exploitation	6,8	5,7
En % du CA	11,2%	12,3%
<b>Iberia &amp; Latam</b>		
Contribution au chiffre d'affaires	43,0	28,5
Marge d'exploitation	4,1	1,6
En % du CA	9,5%	5,6%
<b>Rest of the world</b>		
Contribution au chiffre d'affaires	43,2	40,7
Marge d'exploitation	4,2	4,0
En % du CA	9,8%	9,8%
<b>Corporate &amp; other</b>		
Contribution au chiffre d'affaires	(3,1)	0,7
Marge d'exploitation	(7,2)	(2,7)
<b>Divestments</b>		
Contribution au chiffre d'affaires	23,8	21,1
Marge d'exploitation	1,8	1,1
En % du CA	7,4%	5,4%
<b>Total</b>		
Contribution au chiffre d'affaires	652,4	512,7
Marge d'exploitation	73,5	54,0
En % du CA	11,3%	10,5%

\* Retraité suite à l'application de la norme IFRS 15 pour le chiffre d'affaires.

## Evolution du chiffre d'affaires par région

<i>En millions d'euros</i>	<b>2018</b>	<b>2017 retraité*</b>
<b>France</b>	<b>319,4</b>	<b>246,1</b>
Taux de croissance	29,8%	
Taux de croissance PCC	24,8%	
<b>Northern Europe &amp; Benelux</b>	<b>165,4</b>	<b>129,6</b>
Taux de croissance	27,6%	
Taux de croissance PCC	13,5%	
<b>Central Europe</b>	<b>60,8</b>	<b>46,1</b>
Taux de croissance	32,1%	
Taux de croissance PCC	7,1%	
<b>Iberia &amp; Latam</b>	<b>43,0</b>	<b>28,5</b>
Taux de croissance	50,9%	
Taux de croissance PCC	10,3%	
<b>Rest of the world</b>	<b>43,2</b>	<b>40,7</b>
Taux de croissance	6,2%	
Taux de croissance PCC	11,2%	
<b>Corporate &amp; other</b>	<b>(3,1)</b>	<b>0,7</b>
<b>Divestments</b>	<b>23,8</b>	<b>21,1</b>
<b>Total</b>	<b>652,4</b>	<b>512,7</b>
Taux de croissance	27,2%	
Taux de croissance PCC	17,7%	
Impact de change	-0,6%	
Impact de périmètre	10,2%	

Dont impact des acquisitions significatives :

<i>En millions d'euros</i>	<b>2018</b>
<b>France</b>	<b>12,3</b>
D2SI, consolidé au 1 <sup>er</sup> octobre 2017	10,9
Progis, consolidé globalement au 1 <sup>er</sup> janvier 2018	0,4
Altius Services, consolidé au 1 <sup>er</sup> février 2018	1,0
<b>Northern Europe &amp; Benelux</b>	<b>19,2</b>
TMNS, consolidé au 1 <sup>er</sup> juillet 2017 (estimé)	11,9
Paradigmo, consolidé au 1 <sup>er</sup> juillet 2018	0,6
Jayway, consolidé au 1 <sup>er</sup> octobre 2018	6,7
<b>Central Europe</b>	<b>11,4</b>
Alegri, consolidé au 1 <sup>er</sup> septembre 2018	11,4
<b>Iberia &amp; Latam</b>	<b>11,8</b>
New BIC, consolidé au 1 <sup>er</sup> juillet 2018	1,8
Bold, consolidé au 1 <sup>er</sup> septembre 2018	10,0

## 2.4 Informations concernant le capital

### 2.4.1 Evolution du capital social et du nombre d'actions en 2018

En nombre d'actions	2018	2017
<b>Actions émises au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>8 332 407</b>	<b>8 327 907</b>
Exercice d'options, BCE et BSA	-	4 500
<b>Actions émises au 31 décembre</b>	<b>8 332 407</b>	<b>8 332 407</b>
<b>Valeur nominale</b>	<b>0,15 €</b>	<b>0,15 €</b>

### 2.4.2 Evolution de l'actionnariat

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

	31 décembre 2016			31 décembre 2017			31 décembre 2018		
	Actions	% du capital	% des droits de vote	Actions	% du capital	% des droits de vote	Actions	% du capital	% des droits de vote
S.de Bentzmann <sup>(1)</sup>	1 280 137	15,36%	21,49%	1 101 232	13,22%	18,22%	1 066 230	12,80%	18,33%
G.de Bentzmann <sup>(1)</sup>	942 581	11,31%	15,75%	837 616	10,05%	14,84%	726 377	8,72%	13,96%
Lazard Frères Gestion	579 312	6,95%	5,67%	579 312	6,95%	5,75%	579 312	6,95%	5,67%
Amiral Gestion	521 609	6,26%	5,10%	551 043	6,61%	5,47%	551 043	6,61%	5,40%
Allianz	-	-	-	532 673	6,39%	5,29%	532 673	6,39%	5,22%
Tabag <sup>(2)</sup>	517 004	6,20%	10,12%	470 402	5,65%	9,34%	418 402	5,02%	8,20%
Financière Echiquier	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres nominatif	315 112	3,78%	5,46%	316 006	3,79%	5,38%	229 099	2,75%	4,64%
Auto-détention	450 259	5,41%	0,00%	344 259	4,13%	-	274 259	3,29%	-
Public	3 721 893	44,69%	36,41%	3 599 864	43,20%	35,72%	3 955 012	47,47%	38,58%
<b>Total</b>	<b>8 327 907</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>8 332 407</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>8 332 407</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

(1) Dont 115 000 titres pour Godefroy de Bentzmann et 25 000 titres pour Stanislas de Bentzmann font l'objet d'un nantissement au profit d'établissements bancaires.

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

#### Pacte Dutreil signé au cours de l'exercice 2018

Clause	Pacte Dutreil 2018
Date de signature	28-juin
Durée de l'engagement collectif	2 ans
Durée contractuelle du pacte	2 ans
Modalités de reconduction	Tacite reconduction par période de 3 mois
Pourcentage du capital visé par le pacte (date de signature du pacte)	24,48%
Pourcentage de droits de vote visés par le pacte (date de signature du pacte)	37,35%
Noms des signataires ayant la qualité de dirigeant	Messieurs Stanislas et Godefroy de Bentzmann
Noms des signataires ayant des liens étroits avec les dirigeants	Maxime, Sophie, Louis, Adelaïde et Constantin de Bentzmann
Noms des signataires détenant au moins 5% du capital et/ou des droits de vote de la société	M. Stanislas de Bentzmann, M & Mme Godefroy de Bentzmann et Tabag

Le 18 mai 2018, M. Godefroy de Bentzmann a déclaré avoir franchi à la baisse, par suite d'une cession d'actions hors et sur le marché, le seuil de 10% en capital de la société DEVOTEAM et détenir, à cette date 741 337 actions DEVOTEAM représentant 1 330 677 droits de vote, soit 8,90% du capital et 12,67% des droits de vote de la société.

À cette occasion, MM. Stanislas et Godefroy de Bentzmann (et leurs enfants) agissant de concert n'ont franchi aucun seuil et ont précisé détenir, au 18 mai 2018, 1 842 569 actions DEVOTEAM représentant 3 335 884 droits de vote, soit 22,11% du capital et 31,75% des droits de vote de la société.

### 2.4.3 Opérations réalisées en 2018

#### Opérations sur actions propres

Au cours de l'exercice, la Société n'a effectué aucune opération sur ses propres actions.

Au 31 décembre 2018, la Société détenait 274 259 actions, soit 3,29% du capital, pour une valeur d'achat de 2,5 millions d'euros et une valeur boursière de 22,6 millions d'euros.

### 2.4.4 Evolution du cours de bourse

Le cours de l'action Devoteam a progressé de 10,22% en 2018 à comparer aux baisses de 10,70% de l'indice CAC Technology et de 21,57% de l'indice CAC Mid & Small.

Date	31/12/2017	02/01/2018 (*)	13/09/2018 (*)	31/12/2018
Cours de bourse (€)	74,85	73,5	116,6	82,5
Capitalisation boursière (M€)	623,7	589,4	935,0	687,4

\* Cours extrêmes sur la période, capitalisation calculée sur le nombre d'actions moyen pondéré de l'exercice.

## 2.5 Contrôle interne et gestion des risques

### 2.5.1 Objectifs du contrôle interne

Les procédures de contrôle interne en vigueur dans la Société ont pour objectifs :

- De s'assurer de la réalisation et l'optimisation des opérations ;
- De vérifier que les informations comptables, financières et de gestion communiquées aux actionnaires et aux tiers (marchés financiers, banques, organes sociaux de Devoteam...) sont fiables et reflètent avec sincérité l'activité et la situation de Devoteam ;
- De veiller à ce que les actes de gestion ainsi que les comportements des collaborateurs s'inscrivent dans le cadre défini par les orientations données aux activités de Devoteam par la Direction, par les lois et règlements applicables, et par les valeurs, normes et règles internes à l'entreprise ;
- De contribuer à la sauvegarde de ses actifs et à la détection des fraudes.

Néanmoins, le dispositif de contrôle interne mis en place ne saurait constituer une garantie absolue contre les risques identifiés.

Dans la même logique, bien qu'étant mise à jour régulièrement, la cartographie des risques ne saurait prémunir le Groupe d'un risque non identifié.

### 2.5.2 Organisation générale, les acteurs principaux du contrôle interne et leur rôle

#### 2.5.2.1 Le Comité de Pilotage

Le Comité de Pilotage (« Steering Committee ») est composé de quatre membres :

- le directeur des opérations ;
- les deux membres du Directoire ;
- le vice-président exécutif du groupe.

Ce comité est en charge de l'application opérationnelle de la stratégie définie par le Conseil de Surveillance.

Le Comité de Pilotage rend compte au Comité d'Audit et au Conseil de Surveillance des caractéristiques essentielles du dispositif de contrôle interne ainsi que de son efficacité.

#### 2.5.2.2 Le Comité Exécutif

Le Comité Exécutif est maintenant composé de douze membres, comprenant le Président et le Directeur Général du Directoire, le Directeur Financier du Groupe, le Directeur des Opérations, les vice-présidents du Groupe, ainsi que les représentants des entités et des pays les plus significatifs des régions France, Europe, Middle-East.

Le Comité Exécutif établit les procédures de contrôle interne, définissant les règles applicables à l'ensemble du Groupe et délimitant les pouvoirs.



Ces instructions sont communiquées aux filiales afin d'être intégrées dans des procédures locales plus détaillées.

### **2.5.2.3 La Direction Financière du Groupe**

Le Directeur financier du Groupe assiste le Directoire dans les domaines comptable et financier.

Le Directeur financier du Groupe supervise une équipe restreinte au niveau du siège. Cette équipe intègre les fonctions comptable et de consolidation, de contrôle de gestion Groupe et d'audit interne :

- La Direction comptable Groupe a la responsabilité de l'établissement des comptes consolidés, de la définition des principes comptables applicables au sein du Groupe et de leur correcte application. Elle est aussi responsable de la conformité des principes comptables du Groupe avec les normes IFRS, de la veille technique comptable et de la gestion de la trésorerie au niveau du Groupe ;
- Le contrôle de gestion Groupe et l'équipe de reporting (Financial Planning & Analysis) animent entre autres le processus et ils ont la responsabilité du bon fonctionnement du processus budgétaire ;
- L'audit interne a pour mission de porter des appréciations et des recommandations sur le dispositif du contrôle interne au sein du Groupe. Même s'il est rattaché hiérarchiquement au Directeur Financier du Groupe, il rend compte de ses missions au Directoire et au Comité d'Audit.

En ce qui concerne la relation entre le Directeur financier du Groupe et les Directeurs financiers des régions et des filiales, le Groupe a toujours privilégié et favorisé une relation de subordination, afin de maintenir un certain degré d'indépendance des directeurs financiers par rapport à la direction générale de ces filiales.

Ainsi, le Directeur financier du Groupe supervise hiérarchiquement l'ensemble des directeurs financiers des régions et des filiales. Il a notamment la responsabilité de s'assurer que l'adéquation des ressources en termes d'outils et d'hommes sur les métiers de la finance est suffisante par rapport aux besoins et à l'évolution du Groupe.

### **2.5.2.4 La Direction des opérations du Groupe**

Le Directeur des opérations du Groupe assiste le Directoire dans le pilotage des activités commerciales en France et à l'international. Il rend compte de la performance opérationnelle du groupe au cours des réunions du Comité de Pilotage.

La direction des opérations est en charge du pilotage et de l'évaluation de la performance du Groupe. Les directions financières locales rendent compte fonctionnellement à la direction des opérations sur la mesure de la performance du business lors des *Business reviews*. Les Country managers et les entités opérationnelles sont rattachés de manière directe ou fonctionnelle à la direction des opérations.

### **2.5.2.5 Les entités opérationnelles**

Chaque entité opérationnelle est pilotée par un Directeur Général (ou country manager pour les filiales étrangères). Les entités opérationnelles sont regroupées dans un nombre limité de régions, chacune dirigée par un EVP ou un Directeur général dédié avec des responsabilités claires. Ils sont notamment chargés de mettre en œuvre les décisions et la stratégie définies par le Comité de Pilotage et le Comité Exécutif du Groupe ainsi que l'organisation du contrôle interne dans leurs entités.

En 2018, l'organisation opérationnelle n'a pas évolué, et est toujours divisée en secteurs opérationnels tels que : France, Europe du Nord et Benelux, Europe centrale, Ibérie & Latam, Reste du monde, Corporate & autres et Entités cédées. Ces périmètres sont présentés à la note 3.19 de l'annexe aux comptes consolidés.

Les entités présentées dans la région « Corporate & autres » du point 3.19 fonctionnent de façon indépendante ou en « capital risque » et sont gérées séparément. La gestion du segment opérationnel s'organise sur la base d'indicateurs financiers et fait l'objet d'un suivi spécifique, notamment par le Directeur financier du Groupe, membre du Comité Exécutif.

Chaque entité opérationnelle selon sa taille peut être structurée en plusieurs business units, afin d'en faciliter le pilotage.

### **2.5.2.6 Les Directions fonctionnelles du Groupe**

La Direction des ressources humaines du Groupe a notamment pour responsabilité :

- D'identifier les besoins des employés et leurs nouvelles attentes pour définir le nouveau positionnement RH du groupe ;
- De coordonner les actions menées par les responsables RH des régions et filiales conformément aux objectifs stratégiques fixés par le Comité de Pilotage;

- D'établir et de mettre à jour la cartographie des hauts potentiels au sein du Groupe ;
- D'initier les recrutements des hauts profils dans le Groupe ;
- D'assurer le suivi des rémunérations de l'équipe Corporate, des EVP ainsi que des country managers.

Le Directoire avec le support de la direction financière du Groupe a pour responsabilité supplémentaire d'étudier toute opportunité de croissance externe et assure aussi la communication financière.

Le secrétaire général du Groupe est responsable du suivi juridique du Groupe, des assurances et des services généraux (dont la gestion du parc immobilier). Il assume dans ces domaines une responsabilité importante dans l'évaluation des risques et des solutions à mettre en place.

### **2.5.2.7 Les Directions fonctionnelles dans les entités**

En fonction de sa taille, chaque région et/ou entité opérationnelle a des directions fonctionnelles transverses appelées fonctions de support. On dénombre en général plusieurs fonctions support qui sont également des acteurs importants du contrôle interne :

- La direction financière et notamment le contrôle de gestion ;
- La direction des ressources humaines (regroupant les fonctions de recrutement, formation et paye) ;
- Le marketing ;
- Les services généraux ;
- L'informatique interne.

## **2.5.3 Descriptif synthétique des procédures de contrôle interne**

### **2.5.3.1 L'environnement de contrôle interne**

L'organisation du Groupe Devoteam est d'une manière générale décentralisée pour les entités opérationnelles, et tend à être centralisée pour les entités dites de support ou fonctionnelles lorsque cela est possible. Les équipes Corporate sont en charge du pilotage et du contrôle de l'ensemble des entités du Groupe. Elles sont composées principalement des deux organes présentés ci-dessus : la Direction des opérations et la Direction financière. La stratégie globale est définie lors des réunions du Comité de Pilotage et sa diffusion au groupe se fait au cours des réunions du Comité Exécutif.

Une stratégie connue et partagée par tous les managers

Le Groupe Devoteam anime de manière formelle la mise en œuvre de la stratégie du Groupe :

- Toutes les deux semaines, le Comité de Pilotage précédemment décrit se réunit pour fixer les objectifs, clarifier les axes stratégiques de développement et redéfinir les contours en fonction de la conjoncture.
- Tous les mois, le Comité Exécutif se réunit afin d'articuler les décisions du Comité Exécutif dans les différentes entités opérationnelles et de piloter l'organisation.

### **2.5.3.2 Gestion des risques relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière**

L'Autorité des marchés financiers (AMF) a défini un cadre de référence du contrôle interne qu'il est recommandé aux sociétés françaises, soumises aux obligations prévues par la Loi dite de sécurité financière (LSF), d'utiliser et de faire appliquer dans leurs filiales. Le groupe Devoteam se réfère au cadre de référence des valeurs moyennes et petites (VAMPS).

### **Risques majeurs**

Risques sur la fiabilité de l'information financière apportant une lecture erronée aux tiers de la situation et des résultats de l'entreprise.

### **Activités de contrôle**

- **L'organisation comptable et financière**

Chaque entité ou région opérationnelle possède sa direction financière qui procède aux enregistrements des données financières ainsi qu'une direction du contrôle de gestion qui procède au contrôle des opérations et à la planification financière.

La Direction Financière du Groupe a établi des procédures de reporting permanent permettant de suivre et de piloter l'activité de chaque entité.

- **Les processus de gestion de la performance au sein du Groupe Devoteam**

La gestion de la performance s'organise autour de 3 piliers :

- Définition des objectifs,
- Mesure des indicateurs de performance (KPI): chiffre d'affaires, marge brute, marge d'exploitation, résultat opérationnel, évolution des effectifs, taux d'utilisation des ressources, prix de vente, coût moyen des effectifs productifs, pyramide de séniorité, encours client et factures à établir, contribution des offres et partenariats stratégiques, etc.
- Réunions de synthèse et de présentation à la Direction Générale.

Cette structure est répétée sur 3 types d'échéances (pluriannuel, annuel, mensuel) et à tous les niveaux de consolidation (par BU, par pays, par région etc.).

- *Un processus de « business plan » pluriannuel*

Le business plan du Groupe est construit par la direction du contrôle de gestion, la direction des opérations et le management des filiales. Il est basé sur les leviers opérationnels (KPIs) du plan stratégique du Groupe et validé pour chaque entité par l'un des membres du Comité Exécutif du Groupe et au niveau consolidé par l'un des membres du Directoire. Chaque filiale renseigne son business plan dans l'outil de reporting du Groupe. Ces business plans sont révisés annuellement.

- *Le processus budgétaire annuel*

Un budget mensuel est établi tous les ans par chaque entité opérationnelle (basé sur leur première année de business plan) ainsi que par les centres de service partagés (qui assurent des services support pour plusieurs entités opérationnelles).

Les principaux indicateurs font l'objet d'analyses de comparaison par la direction du Groupe par rapport aux objectifs initialement fixés, mais aussi par rapport aux exercices précédents ou à des unités similaires.

Le business plan et le budget sont formalisés dans un document appelé le *budget management cockpit*.

- *Le processus de reporting mensuel*

Chaque mois, toutes les entités opérationnelles établissent un reporting des résultats du mois et une mise à jour du prévisionnel de l'année. Celui-ci est remonté dans l'outil de reporting du Groupe et consolidé par la direction du contrôle de gestion du Groupe.

Le reporting mensuel est analysé et discuté avec les entités lors d'une réunion mensuelle (*la business review*). Il est formalisé par un document : le *monthly management cockpit*. Il permet d'analyser la performance de chaque filiale par rapport aux objectifs, de comprendre les écarts passés par rapport à ceux-ci mais aussi d'anticiper les écarts à venir et mettre en place des plans d'action rectificatifs.

- **Le processus de contrôle des projets en cours de production**

- *Le contrôle de l'avancement de l'exécution des projets*

Chaque projet a un responsable nommé qui est chargé de suivre l'évolution et la bonne exécution du projet. Pour les projets au forfait, un chef de projet est systématiquement nommé et rend compte de l'avancement du projet et de sa livraison au client ainsi qu'à son responsable hiérarchique. Pour les projets en régie, un ingénieur commercial est généralement en charge du suivi de la prestation réalisée par le consultant.

- *Le contrôle de la qualité des projets*

Chaque entité opérationnelle a un processus de suivi de la qualité des projets, qui consiste le plus souvent en l'envoi d'un questionnaire à une sélection de clients afin de mesurer la satisfaction des prestations délivrées. Ce processus est généralement du ressort du responsable de chaque entité.

- *Le contrôle financier des projets*

Chaque entité opérationnelle dispose d'un directeur financier, et lorsque la taille le justifie d'un ou plusieurs contrôleurs de gestion dont la responsabilité est de contrôler le suivi financier de chaque projet.

Les principaux contrôles portent sur les projets au forfait. Le contrôleur de gestion effectue le suivi des coûts imputés (principalement le temps des consultants) par rapport au budget initial. Par la suite, il compare ce ratio avec l'avancement technique du projet et le reste à faire pour achever le projet fourni par le chef de projet.

L'avancement de la facturation est également un indicateur suivi, notamment le niveau d'encours de facturation ainsi que la raison de l'encours.

- *Le contrôle des aspects contractuels du projet*

D'une manière générale, chaque responsable de business unit valide les contrats clients ainsi que les bons de commandes qui sont reçus ou qui sont en attente de réception.

Pour les projets nécessitant la rédaction de contrats complexes, le service juridique donne son avis et émet des recommandations quant aux engagements du Groupe vis-à-vis des clients ou des tiers.

- **Le processus de consolidation des comptes au sein du groupe Devoteam**

- *Le processus de consolidation des comptes*

Il est effectué tous les trimestres. Les instructions, les éléments à fournir et le déroulement des tâches sont systématiquement envoyés à chacune des entités du Groupe avant chaque clôture trimestrielle.

Le Groupe insiste particulièrement sur les échéances donnant lieu à une communication financière, notamment pour les clôtures auditées par les commissaires aux comptes (clôtures semestrielles et annuelles), et s'assure que les comptes remontés et prévus dans le scope d'audit ont bien été audités.

Chaque entité juridique effectue une clôture comptable et reporte à la direction financière du Groupe un compte de résultat et un bilan dans le cadre de la consolidation du Groupe.

Un rapprochement systématique est effectué entre le reporting mensuel et les comptes statutaires remontés par chaque entité. Tout écart fait l'objet d'investigations par la cellule reporting ou par le département consolidation du Groupe.

Les retraitements comptables, notamment ceux liés aux différences de traitement en fonction des normes comptables locales par rapport aux normes financières internationales font l'objet d'une supervision par le département consolidation du Groupe.

- *Le processus de contrôle des comptes sociaux des filiales*

Les comptes sociaux définitifs des filiales une fois arrêtés et audités, le cas échéant par les auditeurs locaux, sont envoyés à la direction financière du Groupe pour être conservés. Ils sont rapprochés des comptes qui ont servi à établir les comptes consolidés, tout écart devant être justifié.

- **Les systèmes d'information comptables et financiers**

- *Les systèmes d'information comptables et financiers locaux*

Chaque pays dispose de son propre outil d'information comptable et financier. Néanmoins, le Groupe s'assure que ces outils répondent aux standards de la profession afin de pouvoir établir à la fois les comptes statutaires (selon les normes locales) et le reporting (selon les normes du Groupe).

En France, la comptabilité ainsi que le suivi financier des projets sont effectués dans l'application *Oracle e-business* suite dont les données sont stockées sur les serveurs d'Oracle en Allemagne.

- *Le système de reporting*

La consolidation des états financiers statutaires est effectuée dans l'outil SAP BusinessObjects Financial Consolidation, édité par SAP, leader sur le marché des outils de reporting. Le département consolidation du Groupe vérifie la cohérence des informations saisies ainsi que leur conformité par rapport aux principes du manuel comptable Groupe.

Le reporting de gestion est également effectué dans le même outil (depuis 2009) permettant une consolidation rapide et donc un contrôle plus efficient.

- **Le référentiel comptable du Groupe**

Un manuel des principes comptables décrit les règles applicables au sein du Groupe.

Chaque entité peut avoir un plan de comptes et un référentiel comptable spécifique en fonction des particularités et obligations locales. Cependant, lorsque cela est possible, le Groupe demande d'adopter le plan de comptes du Groupe afin d'avoir une homogénéité.

Les changements de méthodes comptables ainsi que les options de clôture spécifiques font l'objet d'une validation par la Direction Générale (Directeur Financier Groupe par délégation des membres du Directoire) et les commissaires aux comptes (pour ce qui concerne les rapports financiers annuels et semestriels).

- **La communication financière**

La communication financière du Groupe est sous la responsabilité du Directoire après avoir été produite par la direction financière du Groupe.

Chaque année, le calendrier des échéances est communiqué à la direction financière du Groupe qui doit s'assurer du respect du calendrier.

Les documents à destination des tiers font l'objet d'un processus de validation et de relecture par la direction générale et/ou plusieurs membres de la direction financière du Groupe. Les rapports financiers annuels et semestriels sont revus par les commissaires aux comptes et présentés au Conseil de Surveillance avant toute publication à des tiers.

#### 2.5.4 Facteurs de risque

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

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

- **Risques juridiques**

- *Risques liés aux actions en responsabilité*

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

- *Risques liés aux contrats au forfait*

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

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

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

Une procédure de contrôle interne spécifique aux forfaits permet d'apprécier les risques tout au long du cycle de vie d'un projet. Cette procédure est décrite au § 2.5.3.2 du rapport du Directoire sur l'activité et la gestion du Groupe.

- *Risques liés au prêt de main d'œuvre illicite*

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

Dans cette perspective, Devoteam est particulièrement attentif :

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

- *Procédures judiciaires et d'arbitrage*

Il n'existe pas à ce jour, autre que celle décrite en note 5.14 des comptes consolidés, de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité du Groupe.

- **Risques opérationnels**

- *Risques liés à la durée des projets clients*

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

- *Risques liés à l'attrition des consultants*

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

Le taux de rotation moyen des effectifs productifs ressort à 25,9% en 2018 contre 26,9% en 2017. Cet indicateur fait l'objet d'une attention constante de manière à le maintenir dans les normes du secteur. Il est cependant fortement lié à la conjoncture économique ainsi une reprise de l'activité économique entraîne une reprise de la mobilité professionnelle et par conséquent une augmentation du taux de rotation.

- *Risques liés à l'occupation des consultants*

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

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

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

Taux d'utilisation des ressources internes, hors activités cédées									
T1 2017	T2 2017	T3 2017	T4 2017	2017	T1 2018	T2 2018	T3 2018	T4 2018	2018
83,1%	84,4%	85,4%	85,5%	84,6%	85,6%	84,4%	84,2%	82,7%	84,2%

- *Risques lié aux pressions tarifaires*

La majorité des clients de Devoteam ont mis en place des grilles de tarifs en fonction des prestations vendues. Ces grilles sont régulièrement réexaminées et font l'objet de négociations avec les clients lors de renouvellement des contrats cadres.

Ainsi, Devoteam, comme la plupart des acteurs du marché informatique, est soumis à une forte pression sur le prix de vente lorsqu'un contrat cadre vient à échéance. Les durées de ces contrats sont variables, mais en moyenne la durée se situe entre 18 et 24 mois avec en général une possibilité de résiliation anticipée aux dates anniversaires des contrats.

- *Risques liés à l'inflation salariale*

Dans un marché de l'emploi des ingénieurs informaticiens où l'offre est supérieure à la demande, les salaires des consultants ont naturellement tendance à augmenter plus vite que l'inflation des prix. Or, les charges liées aux salaires et traitements, y compris charges sociales, ont représenté 61,6% du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2018. Couplé avec le risque de pressions tarifaires évoqué ci-dessus, il en résulte un effet ciseau entraînant potentiellement une érosion de la marge de Devoteam.

- *Risques de dépendance à la clientèle*

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

En % du chiffre d'affaires *	2016	2017	2018
Premier client	4%	5%	5%
5 premiers clients	17%	19%	19%
10 premiers clients	27%	31%	31%

\* Information non comptable.

Au niveau du Groupe, le premier client représente environ 5% du chiffre d'affaires consolidé. Cependant, au niveau local, le poids d'un client peut représenter un poids et un risque significatif.

- *Risques fournisseurs et sous-traitants*

Il arrive que Devoteam fasse appel à des sous-traitants lorsque les prestations vendues aux clients nécessitent une compétence particulière que Devoteam ne possède pas. Le chiffre d'affaires réalisé en sous-traitance ramené au chiffre d'affaires total du Groupe représente environ 13,0% en 2018 (vs 15,0% en 2017 retraité suite à l'application de la norme IFRS 15 sur le chiffre d'affaires), donc en volume, Devoteam est faiblement exposé. Néanmoins, Devoteam applique les mêmes principes de suivi des sous-traitants que pour ses propres collaborateurs.

- **Risques liés à une OPA**

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

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

- **Risques liés à la conjoncture économique**

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

- **Risques liés à la concurrence**

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

- **Risques liés au départ de personnes clefs**

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

- **Risques informatiques (concernant l'informatique interne du Groupe)**

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

- **Risques liés à l'expansion internationale et aux acquisitions**

Le développement de Devoteam a été assuré par croissance interne en France jusqu'en 1999. Depuis, Devoteam s'est implanté à l'étranger, notamment par acquisitions. Le Groupe réalise aujourd'hui 50% de son chiffre d'affaires à l'international et a mis en place un dispositif de procédures de contrôle interne pour suivre l'activité des filiales étrangères.

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

Les goodwill issus de ces opérations d'acquisitions, représentent fin 2018, 129,9 millions d'euros soit 26,0% du total du bilan du Groupe (21,4% en 2017) et 74,0% (60,9% en 2017) des capitaux propres attribuables au Groupe. Le Groupe porte donc une attention particulière au suivi régulier de ces entités et aux indices de pertes de valeur tels qu'une forte décroissance du chiffre d'affaires, d'une dégradation de la rentabilité opérationnelle ou de tout autre événement majeur pouvant avoir une influence significative sur les flux de trésorerie futurs. Les paramètres de valorisation et les tests de sensibilité à ces paramètres sont indiqués en note 5.1 des états financiers.

- **Risques pays**

Devoteam est implanté de manière stable dans 18 pays. L'essentiel du chiffre d'affaires est réalisé en Europe qui est une zone stable au plan politique et économique.

Hors zone Europe, le Groupe réalise environ 6% de son chiffre d'affaires principalement au Moyen-Orient, en Afrique du Nord et en Turquie. Les tensions politiques observées depuis début 2011 dans certaines de ces zones exposent le Groupe à un risque géopolitique accru. Cependant, et à ce jour, le Groupe n'a pas rencontré de problèmes majeurs dans ces zones mais continue de suivre attentivement l'évolution du contexte local.

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

- **Risques environnementaux**

Bien que très faiblement exposé aux risques environnementaux, le Groupe présente dans la cinquième partie du rapport financier, son Rapport de Responsabilité d'Entreprise.

\*\*\*\*\*

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

Le Directoire



### 3 COMPTES CONSOLIDES GROUPE DEVOTEAM

#### 3.1 Etat de la situation financière consolidée

<b>ACTIFS</b> <i>En milliers d'euros</i>	Note	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Goodwill	5.1	129 886	91 791
Autres immobilisations incorporelles	5.2	1 855	2 513
Immobilisations corporelles	5.3	9 684	5 955
Actifs financiers non courants	5.4	6 050	2 934
Participations dans les entreprises associées	5.5	5 206	3 508
Immeubles de placement	5.6	914	1 370
Impôts différés actifs	5.10	6 072	6 196
Autres actifs non courants	5.7	299	254
<b>TOTAL DES ACTIFS NON COURANTS</b>		<b>159 965</b>	<b>114 521</b>
Créances clients	5.8	211 673	176 025
Autres créances courantes	5.8	38 201	33 024
Créances d'impôt courantes	5.8	12 037	14 570
Autres actifs financiers courants	5.9	2 247	1 766
Actifs de gestion de trésorerie	5.9	351	346
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5.9	75 484	82 239
<b>TOTAL DES ACTIFS COURANTS</b>		<b>339 992</b>	<b>307 970</b>
Actifs non courants destinés à être cédés	4.3	-	6 852
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>		<b>499 958</b>	<b>429 344</b>

<b>PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES</b> <i>En milliers d'euros</i>	Note	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Capital social	5.11	1 263	1 263
Prime d'émission		1 934	1 934
Réserves consolidées		139 137	128 420
Titres d'autocontrôle		(2 500)	(3 139)
Réserves de conversion		(2 367)	(2 721)
Résultat de l'exercice		38 131	25 043
<b>CAPITAUX PROPRES ATTRIBUABLES AU GROUPE</b>		<b>175 597</b>	<b>150 800</b>
Participations ne donnant pas le contrôle	5.12	12 009	11 209
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES</b>		<b>187 606</b>	<b>162 009</b>
Emprunts et dettes financières	5.13	33 352	30 908
Provisions	5.14	1 439	1 606
Provisions pour engagements de retraite	5.15	4 085	3 984
Impôts différés passifs	5.10	702	750
Autres passifs	5.7	17 158	8 110
<b>TOTAL DES PASSIFS NON COURANTS</b>		<b>56 735</b>	<b>45 358</b>
Emprunts et dettes financières	5.13	2 191	4 187
Provisions	5.14	7 290	6 735
Dettes fournisseurs	5.8	51 475	40 287
Dettes fiscales et sociales	5.8	118 845	98 832
Dettes d'impôt exigible	5.8	5 782	3 785
Autres passifs	5.8	70 033	63 640
<b>TOTAL DES PASSIFS COURANTS</b>		<b>255 616</b>	<b>217 465</b>
Passifs non courants destinés à être cédés	4.3	-	4 512
<b>TOTAL DES PASSIFS</b>		<b>312 351</b>	<b>267 335</b>
<b>TOTAL DES PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES</b>		<b>499 958</b>	<b>429 344</b>

### 3.2 Compte de résultat consolidé

<i>En milliers d'euros, sauf résultat par action</i>	Note	31 décembre 2018	31 décembre 2017 retraité*	31 décembre 2017 présenté
<b><u>Activités poursuivies</u></b>				
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES NET</b>	6.2	<b>652 379</b>	<b>512 724</b>	<b>540 372</b>
Autres produits		-	-	-
PRODUITS OPERATIONNELS COURANTS		652 379	512 724	540 372
Achats marchandises		(1 572)	(2 271)	(8 865)
Autres achats et charges externes	6.4	(166 016)	(137 010)	(158 063)
Impôts taxes et versements assimilés		(4 840)	(4 125)	(4 125)
Salaires et traitements et charges sociales	6.3	(401 642)	(311 627)	(311 627)
Dotations aux amortissements sur immobilisations		(4 006)	(3 223)	(3 223)
Dépréciations sur créances courantes		(749)	(505)	(505)
Autres charges		(17)	(1)	(1)
CHARGES OPERATIONNELLES COURANTES		(578 842)	(458 762)	(486 410)
<b>MARGE D'EXPLOITATION</b>		<b>73 537</b>	<b>53 962</b>	<b>53 962</b>
Rémunérations fondées sur des actions	6.3	(2 325)	(1 957)	(1 957)
Amortissement des relations clientèle acquises lors des regroupements d'entreprises		(710)	(537)	(537)
<b>RESULTAT OPERATIONNEL COURANT</b>		<b>70 502</b>	<b>51 468</b>	<b>51 468</b>
Autres produits opérationnels	6.5	7 626	1 213	1 213
Autres charges opérationnelles	6.5	(13 625)	(8 779)	(8 779)
<b>RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>64 504</b>	<b>43 902</b>	<b>43 902</b>
Produits financiers	6.6	452	585	585
Charges financières	6.6	(2 971)	(2 844)	(2 844)
<b>RESULTAT FINANCIER</b>		<b>(2 520)</b>	<b>(2 259)</b>	<b>(2 259)</b>
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence		1 100	70	70
<b>RESULTAT AVANT IMPOTS</b>		<b>63 084</b>	<b>41 714</b>	<b>41 714</b>
Charge d'impôt sur le résultat	6.7	(18 868)	(14 980)	(14 980)
<b>RESULTAT DES ACTIVITES POURSUIVIES</b>		<b>44 216</b>	<b>26 734</b>	<b>26 734</b>
<b><u>Activités abandonnées</u></b>				
Résultat des activités abandonnées, net d'impôt	6.8	-	2 550	2 550
<b>RESULTAT NET</b>		<b>44 216</b>	<b>29 284</b>	<b>29 284</b>
<i>Attribuable à :</i>				
<b>Actionnaires de la société mère</b>		<b>38 130</b>	<b>25 043</b>	<b>25 043</b>
Participations ne donnant pas le contrôle		6 086	4 241	4 241
<b>Résultat par action (en €)</b>	<b>5.11</b>	<b>4,75</b>	<b>3,15</b>	<b>3,15</b>
<b>Résultat dilué par action (en €)</b>	<b>5.11</b>	<b>4,64</b>	<b>3,06</b>	<b>3,15</b>
<b>Résultat par action - activités poursuivies (en €)</b>	<b>5.11</b>	<b>4,75</b>	<b>2,83</b>	<b>2,83</b>
<b>Résultat dilué par action - activités poursuivies (en €)</b>	<b>5.11</b>	<b>4,64</b>	<b>2,75</b>	<b>2,83</b>

\* Retraité suite à l'application de la norme IFRS 15 pour le chiffre d'affaires et des actions gratuites pour le résultat dilué par actions.

### 3.3 Etat du résultat global consolidé

<i>En milliers d'euros</i>	<b>31 décembre 2018</b>	<b>31 décembre 2017 retraité*</b>	<b>31 décembre 2017 présenté</b>
<b>Résultat net</b>	<b>44 216</b>	<b>29 284</b>	<b>29 284</b>
Réévaluation des passifs nets liés aux régimes à prestations définies	257	180	180
Charge d'impôt sur gains et pertes actuariels sur régime de retraite à prestations définies	(66)	(43)	(43)
<b>Eléments non recyclables en résultat</b>	<b>192</b>	<b>137</b>	<b>137</b>
Ecart de conversion	453	(2 836)	(2 836)
<b>Eléments recyclables en résultat</b>	<b>453</b>	<b>(2 836)</b>	<b>(2 836)</b>
<b>Total des autres éléments du résultat global, nets d'impôt</b>	<b>644</b>	<b>(2 699)</b>	<b>(2 699)</b>
<b>Résultat global de la période</b>	<b>44 860</b>	<b>26 585</b>	<b>26 585</b>
<i>Dont :</i>			
Actionnaires de la société mère	38 695	22 590	22 590
Participations ne donnant pas le contrôle	6 165	3 994	3 994

\* Retraité suite à l'application de la norme IFRS 15 pour le chiffre d'affaires.

### 3.4 Tableau des flux de trésorerie consolidés

<i>En milliers d'euros</i>	Note	31 décembre 2018	31 décembre 2017
<b>Résultat de l'exercice</b>		<b>44 216</b>	<b>29 284</b>
Ajustements :			
Résultats des entreprises mises en équivalence		(369)	(70)
Charge d'impôt		18 868	14 980
Amortissements et provisions		11 869	9 277
Autres éléments sans effets sur la trésorerie		811	1 363
Résultats de cessions d'actifs		(7 443)	(3 219)
Charges et produits d'intérêts nets		1 923	1 688
Variation du besoin en fonds de roulement		(9 624)	(5 518)
Impôts versés		(12 977)	(13 591)
<b>Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>	<b>7.1</b>	<b>47 274</b>	<b>34 193</b>
Acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles		(5 955)	(3 115)
Acquisition d'actifs financiers		(1 339)	(723)
Cession d'immobilisations corporelles et incorporelles		41	112
Dividendes reçus		40	14
Cession d'actifs financiers		967	2 059
Cession de filiales, sous déduction de la trésorerie cédée		7 874	(8 035)
Acquisition de filiales, sous déduction de la trésorerie acquise		(47 205)	(26 441)
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>	<b>7.2</b>	<b>(45 576)</b>	<b>(36 130)</b>
Produit de l'émission d'actions		-	90
Remboursements d'emprunts		(2 469)	(1 050)
Emission d'emprunts		2 901	121
Variation des créances affacturées (nette du dépôt de garantie)		3 356	3 497
Intérêts versés		(1 740)	(1 592)
Acquisition de participations ne donnant pas le contrôle		(1 275)	(11 063)
Réduction du pourcentage d'intérêts sans perte de contrôle		2 319	4 646
Dividendes versés		(10 700)	(6 302)
Opérations sur actions propres		669	5 638
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>	<b>7.3</b>	<b>(6 940)</b>	<b>(6 015)</b>
<b>Variation nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie</b>		<b>(5 242)</b>	<b>(7 951)</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		79 587	91 013
Effet des actifs non courants détenus en vue de la vente		95	(1 841)
Effet de la variation du taux de change		203	(1 633)
<b>Trésorerie à la clôture de l'exercice</b>	<b>5.9</b>	<b>74 643</b>	<b>79 587</b>
<u>Réconciliation avec la trésorerie et équivalents de trésorerie au bilan</u>			
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie au bilan</b>		75 485	82 240
Découverts bancaires		(842)	(2 652)
<b>Trésorerie au tableau de flux de trésorerie consolidés</b>	<b>5.9</b>	<b>74 643</b>	<b>79 587</b>

### 3.5 Etat de variation des capitaux propres consolidés

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

(1) Détail dans l'état du résultat global

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

<i>En milliers d'euros, sauf données par action</i>	<b>Nombre d'actions émises</b>	<b>Capital social</b>	<b>Primes d'émission</b>	<b>Actions propres</b>	<b>Réserves consolidées</b>	<b>Réserves de conversion</b>	<b>Total des capitaux propres part du groupe</b>	<b>Participations ne donnant pas le contrôle</b>	<b>Total des capitaux propres</b>
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2017</b>	<b>8 327 907</b>	<b>1 262</b>	<b>1 845</b>	<b>(11 839)</b>	<b>145 030</b>	<b>42</b>	<b>136 341</b>	<b>9 778</b>	<b>146 119</b>
<b>Résultat global de la période</b>									
Résultat net					25 043		25 043	4 241	29 284
Autres éléments du résultat global <sup>(1)</sup>					117	(2 569)	(2 452)	(247)	(2 699)
<b>Résultat global de la période</b>					<b>25 159</b>	<b>(2 569)</b>	<b>22 590</b>	<b>3 994</b>	<b>26 585</b>
<b>Transactions avec les propriétaires de la Société</b>									
<u>Contributions et distributions</u>									
Dividendes versés au titre de l'exercice 2016					(4 785)		(4 785)	(1 516)	(6 302)
Valorisation des options de souscription d'actions					1 347		1 347		1 347
Opérations sur instruments de capitaux propres <sup>(2)</sup>					-		-		-
Ajustement relatif au nombre et à la valeur des actions propres				1 041	3 000		4 042		4 042
Augmentation de capital par levée d'options	4 500	1	89				90		90
<b>Total des contributions et distributions</b>	<b>4 500</b>	<b>1</b>	<b>89</b>	<b>1 041</b>	<b>(438)</b>	<b>-</b>	<b>694</b>	<b>(1 516)</b>	<b>(823)</b>
<u>Variations des parts d'intérêts</u>									
Acquisition et cession de participations ne donnant pas le contrôle sans modification de contrôle					(9 678)		(9 678)	(1 393)	(11 072)
Participations ne donnant pas le contrôle lors de l'acquisition/création/cession de filiales					-		-	575	575
<b>Total des variations de parts d'intérêts</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(9 679)</b>	<b>-</b>	<b>(9 679)</b>	<b>(818)</b>	<b>(10 496)</b>
Autres mouvements <sup>(2)</sup>				7 658	(6 611)	(194)	854	(229)	624
<b>Total des transactions avec les propriétaires de la Société</b>	<b>4 500</b>	<b>1</b>	<b>89</b>	<b>8 700</b>	<b>(16 727)</b>	<b>(194)</b>	<b>(8 131)</b>	<b>(2 563)</b>	<b>(10 695)</b>
<b>Solde au 31 décembre 2017</b>	<b>8 332 407</b>	<b>1 263</b>	<b>1 934</b>	<b>(3 139)</b>	<b>153 463</b>	<b>(2 721)</b>	<b>150 800</b>	<b>11 209</b>	<b>162 009</b>

(1) Détail dans l'état du résultat global

(2) Correspond essentiellement au reclassement des opérations sur les actions propres des exercices antérieurs de réserves consolidées à la réserve actions propres

### **3.6 Notes aux états financiers consolidés**

#### **Note 1 - Nature de l'activité et faits caractéristiques**

##### **1.1 Références de la société**

Devoteam S.A. (la société), société mère du Groupe, créée en 1995, est une société anonyme au capital de 1 263 015 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 20 ans d'expériences ancrés dans les technologies innovantes et disruptives, le Groupe accompagne ses clients dans la transformation digitale de leur organisation et de leur business.

##### **1.3 Evénements majeurs de l'exercice 2018**

En 2018, le Groupe a poursuivi sa stratégie de croissance et confirme son positionnement sur les sujets de transformation digitale à forte valeur ajoutée notamment autour des solutions Cloud et de l'Intelligence Artificielle (IA). En s'appuyant sur l'effet combiné de l'IA et des autres domaines d'expertise tels que le Digital Workplace ou l'ITSM (Information Technology Service Management) avec ses partenaires Google et ServiceNow, le Groupe a pour objectif d'adresser à ses clients des offres permettant d'améliorer l'efficacité opérationnelle par l'automatisation des tâches simples, et booster la création et l'innovation.

Cette stratégie est renforcée par le fort développement des partenariats stratégiques comme Amazon AWS, Google GCP ou Microsoft Azure qui permet au Groupe de confirmer son positionnement d'expert de la transformation digitale et du Cloud.

Au cours de l'année, le Groupe a poursuivi sa stratégie de croissance externe notamment avec l'acquisition des groupes Alegri en Allemagne, Jayway en Suède et Bold au Portugal qui viennent renforcer les offres Agile IT, Digital Workplace et Cloud Transformation.

Les états financiers consolidés de la société pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, 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 11 mars 2019 et seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 14 juin 2019.

## 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 2018. Ils sont disponibles sur le site internet de la Commission européenne ([https://ec.europa.eu/info/law/international-accounting-standards-regulation-ec-no-1606-2002/law-details\\_fr](https://ec.europa.eu/info/law/international-accounting-standards-regulation-ec-no-1606-2002/law-details_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 2018 ont été établis en conformité avec les IFRS publiées par l'IASB et adoptées par l'Union européenne, en cohérence avec ceux de l'exercice précédent, à l'exception des normes, amendements et interprétations d'application obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 2018 ayant un impact pour le Groupe et qui sont détaillées ci-dessous :

#### **Application d'IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients »**

La norme IFRS 15 constitue le nouveau cadre de référence concernant la reconnaissance du chiffre d'affaires applicable depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018. Elle impose un modèle de reconnaissance du chiffre d'affaires en 5 étapes basé sur le transfert du contrôle des obligations de performance identifiées dans les contrats avec les clients. Elle remplace les normes IAS 18 « Produits des activités ordinaires », IAS 11 « contrats de construction » et leurs interprétations.

Dans le cadre de l'analyse de ses activités, l'impact principal identifié au titre de l'application d'IFRS 15 concerne les activités de revente de licences tierces et de droits de souscription d'accès à des plateformes SaaS (Software as a Service) dans les projets d'intégration. Sous le nouveau référentiel, le Groupe est désormais considéré comme agissant en tant que principal s'il contrôle les biens ou services avant de les transférer aux clients. A défaut, le Groupe agit en tant qu'agent dans la transaction.

A l'exception de la distinction « agent » et « principal », l'application de la norme IFRS 15 n'a pas d'incidence significative sur les autres prestations vendues par le Groupe. Les méthodes comptables du Groupe relatives à la reconnaissance du chiffre d'affaires sont décrites à la note 3.12.

Le Groupe a adopté la méthode rétrospective comme méthode de transition, par conséquent l'information présentée pour 2017 a été retraitée. L'application rétrospective de la norme a entraîné une réduction du chiffre d'affaires présenté selon le détail présenté ci-dessous. Cette réduction est sans impact sur la marge d'exploitation, sur le résultat net, sur les capitaux propres et sur les flux de trésorerie.

En milliers d'euros	H1 2017			H2 2017			FY 2017		
	S1 2017	Ajustement	Après IFRS 15	S2 2017	Ajustement	Après IFRS 15	2017	Ajustement	Après IFRS 15
Chiffre d'affaires	256,5	(12,7)	243,8	283,9	(15,0)	268,9	540,4	(27,6)	512,7
Marge opérationnelle	25,4		25,4	28,5		28,5	54,0		54,0
Marge opérationnelle (%)	9,9%	<b>0,5%</b>	10,4%	10,0%	<b>0,6%</b>	10,6%	10,0%	<b>0,5%</b>	10,5%

#### **Application d'IFRS 9 « instruments financiers : comptabilisation et évaluation »**

La norme IFRS 9 remplace la norme IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation » depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018.

##### Classement des actifs financiers :

IFRS 9 prévoit une nouvelle approche en matière de classement et d'évaluation des actifs financiers en trois catégories : ceux évalués au coût amorti, ceux évalués à la juste valeur par le biais du résultat net et ceux évalués à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global. Ces nouvelles dispositions n'ont pas d'impact significatif sur la manière dont le Groupe comptabilise ses créances clients, prêts et placement à court terme.



#### Dépréciation – actifs financiers et actifs de contrats :

IFRS 9 remplace le modèle de « pertes encourues » selon IAS 39 par un modèle de « pertes de crédit attendues ». Après analyse, le Groupe a conclu que ce nouveau modèle n'a pas d'impact significatif sur les comptes en comparaison du modèle IAS 39.

#### **Autres nouvelles normes non encore applicables au 1<sup>er</sup> janvier 2018**

Le Groupe n'applique pas les normes et interprétations non encore approuvées par l'Union Européenne au 31 décembre 2018. De même, le Groupe n'applique pas de manière anticipée les normes et interprétations applicables aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019.

#### **IFRS 16 : Contrats de location**

Cette norme est applicable à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019 et remplace la norme IAS 17 – Contrats de location.

Au regard de ses activités, les principaux impacts attendus sont liés à la reconnaissance au bilan du Groupe, d'actifs incorporels (droits d'usage) et des dettes associées relatifs aux contrats de locations immobiliers et autres équipements utilisés dans le cadre des activités opérationnelles du Groupe. Par ailleurs, la nature des charges liées à ces locations va évoluer de charges de loyer vers des charges d'amortissement du droit d'usage et un intérêt financier sur les dettes associées, ce qui aura un impact sur le résultat opérationnel du Groupe. Le Groupe est en cours de finalisation des impacts attendus qui seront présentés lors de la publication des comptes semestriels 2019, mais estime que l'application de cette norme n'aura pas d'impact significatif sur la lecture de sa performance opérationnelle.

Concernant les autres normes, amendements et interprétations publiés par l'IASB mais non encore approuvés par l'Union Européenne et non obligatoires au 1<sup>er</sup> janvier 2018, il n'est pas attendu d'impact significatif.

### **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, 5.7) ;
- Dans l'estimation des provisions pour litiges (notes 3.11, 5.14) ;
- Dans le calcul des engagements de retraite et autres avantages à long terme qui nécessite la prise en compte d'hypothèses actuarielles (notes 3.10, 5.15) ;

- Dans la détermination des impôts différés et notamment lors de l'appréciation du caractère recouvrable des impôts différés actifs (notes 3.18, 5.10, 6.7) ;
- Dans la valorisation des instruments financiers dérivés (note 3.7).

Dans le cadre de la préparation des états financiers consolidés 2018, 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 2017.

## 2.4 Principes de consolidation

### 2.4.1 Regroupements d'entreprises

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 2.4.3 Filiales

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

### 2.4.4 Entreprises associées et coentreprises

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

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

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

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

### 2.4.5 Elimination des opérations intra-groupe

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

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

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

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

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

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

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

Les écarts de change sur actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères sont comptabilisés en marge opérationnelle ou en résultat financier selon la nature de la transaction sous-jacente. Les éléments non monétaires en monnaie étrangère qui sont évalués au coût historique sont convertis en utilisant le cours de change à la date de la transaction.

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

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

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

#### **3.1 Juste valeur**

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

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

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.

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

- L'UGT Scandinavie regroupe les sociétés suivantes : Devoteam Consulting AS (incluant HNCO International, HNCO Denmark AS, Forretningssystemer ApS absorbées en 2017 par cette société), Devoteam | Globicon et Devoteam Fornebu Consulting AS ;
- L'UGT Belux regroupe les sociétés Devoteam Belgique, Devoteam Luxembourg et Paradigmo acquise en 2018 ;
- L'UGT Alegri regroupe les quatre sociétés du groupe Alegri acquises en 2018 et présentes en Allemagne, en Autriche et en Suisse ;
- L'UGT Bold regroupe les sept sociétés du groupe portugais Bold acquises en 2018 ;
- L'UGT Jayway regroupe les neuf sociétés du groupe Jayway acquises en 2018 et présentes en Suède, au Danemark et aux Etats-Unis ;
- L'UGT Devoteam G Cloud regroupe les sociétés Devoteam G Cloud et MyG ;
- L'UGT Allemagne regroupe les entités Devoteam Allemagne et Q-Partners Consulting und Management ;
- L'UGT Netherlands regroupe les sociétés Devoteam Nederland BV et celles du groupe TMNS ;
- L'UGT Tunisie regroupe les deux sociétés tunisiennes ;

### 3.3 Immobilisations incorporelles et corporelles

#### 3.3.1 Immobilisations incorporelles

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

#### 3.3.2 Immobilisations corporelles

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

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

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

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

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

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

### 3.4 Immeubles de placement

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

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

Par exception, après la comptabilisation initiale, s'il n'est pas possible de déterminer la juste valeur d'un immeuble de placement de façon fiable et continue, cet immeuble de placement est évalué selon la

méthode du coût défini dans IAS 16 « immobilisations corporelles » jusqu'à sa sortie. Ce cas de figure peut se produire lorsqu'il n'existe pas ou peu de transactions comparables sur le marché de l'immeuble de placement rendant le bien concerné peu liquide.

### **3.5 Actifs financiers non courants**

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

### **3.6 Instruments financiers non dérivés**

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

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

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

Elles sont comptabilisées initialement à leur juste valeur puis au coût amorti. La juste valeur des créances et dettes commerciales 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 5.13 ;
- Les dettes résultant de la reconnaissance à l'actif de la valeur des biens pris en location financement ainsi que des emprunts auprès des établissements de crédit. Les dettes financières issues du retraitement des biens pris en location financement sont reconnues initialement selon les principes décrits en note 3.3.2 « immobilisations corporelles », puis au coût amorti ;
- Des lignes de crédit court terme confirmées de type « RCF » (Revolving Credit Facility). Ces lignes sont soumises à des conditions de tirages préalables et au respect de ratios financiers classiques pour ce type de lignes.

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

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

## **3.7 Instruments financiers dérivés**

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

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

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

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

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

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

## **3.8 Capital**

### Actions ordinaires

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



## Actions propres

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

### **3.9 Paiements fondés sur des actions**

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

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

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

### **3.10 Avantages du personnel**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

nets sur le passif (l'actif) net au titre des prestations définies sont maintenant composés des éléments suivants:

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

### 3.10.2 Indemnités de fin de contrat de travail

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

### 3.11 Provisions

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

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

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

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

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

Le Groupe applique la norme IFRS 15 depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018. Les impacts de la transition sont décrits à la note 2.1.

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.

#### Prestations en régie

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

### Prestations au forfait

Les prestations au forfait sont des contrats basés sur des livrables et des jalons de facturation dans lesquels le Groupe s'engage à transférer au client un ensemble de biens ou services sur la base d'un prix forfaitaire faisant éventuellement l'objet d'ajustements en fonction de différents critères propres à chaque contrat. Les contrats au forfait sont généralement comptabilisés selon la méthode du pourcentage d'avancement des travaux car soit la prestation du Groupe améliore un actif dont le client obtient le contrôle au fur et à mesure de la prestation, soit le Groupe construit un actif spécifique au client qui n'a pas d'usage alternatif et a un droit irrévocable à paiement au titre de la prestation effectuée à date en cas de résiliation par le client. Le degré d'avancement est déterminé par comparaison des coûts engagés à la clôture aux coûts totaux prévus sur la durée du contrat. Les coûts totaux d'un contrat, et notamment ceux restant à encourir, 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 nette (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 Experience, 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 Contrats de location simple et de location financement

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

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

La norme IFRS 16 sur les contrats de location sera appliquée à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019 (cf. note 2.1).

### 3.14 Subventions

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

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

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

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

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

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

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

- Des autres produits et charges opérationnels tels que définis ci-dessous ;
- Des éléments du résultat financier ;
- Des impôts courants et différés ;
- Du résultat net des sociétés mises en équivalence ;
- 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 financement, l'effet de désactualisation des provisions, l'effet de désactualisation et/ou de changements d'hypothèses des compléments de prix restant à payer liés aux opérations de regroupements d'entreprises, les pertes de change, les diminutions de juste valeur des actifs financiers par le biais du compte de résultat, ainsi que les pertes sur les instruments de couverture qui sont comptabilisés en résultat. Tous les coûts relatifs aux emprunts et aux contrats de location financement sont comptabilisés en résultat en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

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

### 3.18 Impôts sur le résultat

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

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

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

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

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

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

Suite à l'instauration de la 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 est en 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 et les Pays-Bas ;
- La région « **Europe centrale** » est constituée de l'Allemagne, de l'Autriche, de la Pologne, de la République Tchèque et de la Suisse ;
- La région « **Ibérie et Latam** », regroupe les entités situées en Amérique latine (au Mexique principalement) et en Espagne et au Portugal ;
- La région « **Reste du monde** » est constituée du Moyen-Orient, de l'Algérie, de l'Espagne (hors centres de services), de l'Italie, du Maroc (hors centres de services), du Mexique, de la Tunisie, de la Turquie et du Panama ;
- 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 2018, comprend les activités cédées (Shift by S'team) et Siticom GmbH mise en équivalence au 31 décembre 2018. En 2017, ce secteur incluait les activités de Between déconsolidée au 1<sup>er</sup> janvier 2017 ;

La définition des « plaques géographiques » 2017 et 2018 est présentée ci-dessous pour l'ensemble du périmètre.

Entités	Pays	31-déc-18	31-déc-17	Entités	Pays	31-déc-18	31-déc-17
Devoteam Germany	Allemagne	Europe centrale	Europe centrale	Energy Dynamics	France	Corporate & autres	Corporate & autres
Siticom GmbH	Allemagne	Entités cédées	Europe centrale	D2SI	France	France	France
Q-Partners Consulting & Management	Allemagne	Europe centrale	Europe centrale	D2SI Group	France	France	France
TMNS Germany	Allemagne	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux	Devoteam nexDigital	France	France	France
Alegri International Service GmbH	Allemagne	Europe centrale	non applicable	Altius Services	France	France	France
Alegri Personal Service GmbH	Allemagne	Europe centrale	non applicable	Devoteam Modern Applications	France	France	non applicable
Devoteam Consulting Austria	Autriche	Europe centrale	Europe centrale	Vox Pilot	Irlande	Corporate & autres	Corporate & autres
Alegri International Austria GmbH	Autriche	Europe centrale	non applicable	Devoteam Italy	Italie	Reste du monde	Reste du monde
Devoteam Belgique	Belgique	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux	Devoteam Luxembourg	Luxembourg	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux
DFSJ	Belgique	Corporate & autres	Corporate & autres	Devoteam Consulting Holding	Luxembourg	Corporate & autres	Corporate & autres
Devoteam Management Consulting Belgique	Belgique	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux	Devoteam Communication SARL	Luxembourg	Corporate & autres	Corporate & autres
Paradigmo SA/NV	Belgique	Europe du nord & Benelux	non applicable	Devoteam Morocco	Maroc	Reste du monde	Reste du monde
Devoteam A / S	Danemark	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux	Devoteam Services Morocco	Maroc	Reste du monde	Reste du monde
Devoteam   Globicon	Danemark	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux	Devoteam Consulting Morocco	Maroc	Corporate & autres	Reste du monde
Jayway ApS	Danemark	Europe du nord & Benelux	non applicable	Devoteam Mexico	Mexique	Ibérie & Latam	Reste du monde
Devoteam Middle East FZ LLC	Emirats arabes unis	Reste du monde	Reste du monde	Devomex Cloud Services	Mexique	Ibérie & Latam	Reste du monde
Devoteam Fringes S.A.U	Espagne	Ibérie & Latam	Reste du monde	Devoteam Fornebu Consulting AS	Norvège	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux
Keivox	Espagne	Corporate & autres	Corporate & autres	Drago Solutions Corp.	Panama	Ibérie & Latam	Reste du monde
Desarrollo de procesos de implantacion S.L.	Espagne	Ibérie & Latam	Reste du monde	Devoteam Netherlands	Pays-Bas	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux
Drago Solutions S.A.U.	Espagne	Ibérie & Latam	Reste du monde	TMNS Netherlands	Pays-Bas	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux
Softoro Development Center S.A.U.	Espagne	Ibérie & Latam	Reste du monde	Between Staffing Group B.V	Pays-Bas	Corporate & autres	Corporate & autres
Devoteam Cloud Services ES	Espagne	Ibérie & Latam	Reste du monde	Devoteam Poland	Pologne	Europe centrale	Europe centrale
myG for work Spain	Espagne	Corporate & autres	Reste du monde	Bold International SA	Portugal	Ibérie & Latam	non applicable
Devoteam Drago S.L.U.	Espagne	Ibérie & Latam	non applicable	Bold Wealth Lda	Portugal	Ibérie & Latam	non applicable
New Business Intelligence Company S.L.	Espagne	Ibérie & Latam	non applicable	DiamondbyBold Lda	Portugal	Ibérie & Latam	non applicable
Jayway Inc	Etats-Unis	Europe du nord & Benelux	non applicable	Neos Lda	Portugal	Ibérie & Latam	non applicable
Devoteam SA	France	France	France	Precise Lda	Portugal	Ibérie & Latam	non applicable
Devoteam Management Consulting FR	France	France	France	NauOn SA	Portugal	Ibérie & Latam	non applicable
Devoteam Outsourcing	France	Corporate & autres	Corporate & autres	OutFit	Portugal	Ibérie & Latam	non applicable
Exaprobe ECS MEE	France	Corporate & autres	Corporate & autres	TechSensys Lda	Portugal	Ibérie & Latam	non applicable
S'team Management	France	France	France	EHC Lda	Portugal	Ibérie & Latam	non applicable

Inflexys	France	Corporate & autres	Corporate & autres	Devoteam Czech Rep.	République Tchèque	Europe centrale	Europe centrale
Axance	France	France	France	Devoteam UK	Royaume-Uni	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux
RVR PARAD	France	France	France	TMNS UK	Royaume-Uni	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux
Shift by S'team	France	Entités cédées	France	Media-tel LLC	Russie	Corporate & autres	Corporate & autres
Siticom	France	France	France	TMNS Serbia	Serbie	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux
Devoteam G Cloud	France	France	France	HNCO AB	Suède	Corporate & autres	Corporate & autres
Be Team	France	France	France	Jayway Malmö AB	Suède	Europe du nord & Benelux	non applicable
Progis	France	France	France	Jayway Halmstad AB	Suède	Europe du nord & Benelux	non applicable
Progis MEE	France	Corporate & autres	Corporate & autres	Jayway Stockholm	Suède	Europe du nord & Benelux	non applicable
Axance People	France	France	France	Jayway Services AB	Suède	Europe du nord & Benelux	non applicable
Devoteam Business Service Excellence	France	France	France	Jayway Holding AB	Suède	Europe du nord & Benelux	non applicable
Devoteam Digital Factory	France	France	France	Øredrev AB	Suède	Europe du nord & Benelux	non applicable
myG	France	France	France	Sädesmagasinet Förvaltnings AB	Suède	Europe du nord & Benelux	non applicable
Marfilie	France	Corporate & autres	Corporate & autres	TMNS Switzerland	Suisse	Europe du nord & Benelux	Europe du nord & Benelux
Technologies & Opérations	France	France	France	Alegri AG	Suisse	Europe centrale	non applicable
Devoteam Customer Effectiveness	France	France	France	Devoteam Tunisia	Tunisie	Reste du monde	Reste du monde
Fi-Makers	France	France	France	Devoteam Technology Consulting Tunisie	Tunisie	Reste du monde	Reste du monde
Myfowo.com	France	Corporate & autres	Corporate & autres	Devoteam Turkey	Turquie	Reste du monde	Reste du monde

Les informations sectorielles comparatives au titre de l'exercice 2017 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 2017 (cf. note 3.19 des états financiers 2017) :

- d'une part la marge d'exploitation définie comme le résultat opérationnel courant avant impact des rémunérations fondées sur des actions et des amortissements des relations avec la clientèle acquises lors des regroupements d'entreprises ;
- d'autre part, la « group contribution » ou chiffre d'affaires contributif défini comme le chiffre d'affaires total (interne et externe) d'un secteur opérationnel diminué des coûts de sous-traitance interne acquis auprès 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 2018, 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 2018 sont détaillées ci-après. Les entités sans activité ne sont pas reprises ci-dessous.

Sociétés (SIREN)	Quote-part du capital détenu en % (1)		Méthode d'intégration	
	2018	2017	2018	2017
<b>FRANCE</b>				
Devoteam S.A.	Mère	Mère	Mère	Mère
Devoteam Consulting	80,20%	80,20%	IG	IG
Devoteam Outsourcing	100%	100%	IG	IG
Exaprobe ECS	35,00%	35,00%	MEE	MEE
S Team Management	100%	100%	IG	IG
Inflexsys	20,00%	20,00%	MEE	MEE
Axance	72,62% <sup>(2)</sup>	76,60%	IG	IG
RVR Parad	95,00%	95,00%	IG	IG
Shift by Steam	0% <sup>(3)</sup>	65,50%	NI	IG
Siticom	68,47% <sup>(4)</sup>	65,00%	IG	IG
Devoteam G Cloud	100%	100%	IG	IG
Be Team	61,20% <sup>(5)</sup>	70,00%	IG	IG
Progis	87,48% <sup>(6)</sup>	24,89%	IG	MEE
Axance people	72,62% <sup>(7)</sup>	76,60%	IG	IG
DBSE	73,33%	73,33%	IG	IG
Devoteam Digital Factory	69,20%	69,20%	IG	IG
My-G	100%	100%	IG	IG
Marfilie	0% <sup>(8)</sup>	100%	NI	IG
Technologies & Opérations	70,47%	70,47%	IG	IG
Devoteam Customer Effectiveness	57,37% <sup>(9)</sup>	58,97%	IG	IG
Fi-makers	66,96%	66,96%	IG	IG
Myfowo.com	99,73% <sup>(10)</sup>	96,63%	IG	IG
Energy Dynamics	34,97% <sup>(11)</sup>	34,86%	MEE	MEE
D2SI	82,06%	82,06%	IG	IG
D2SI Group	0% <sup>(12)</sup>	82,06%	NI	IG
Devoteam nexDigital	75,00%	75,00%	IG	IG
Altius Services	0% <sup>(13)</sup>	0,00%	NI	NI
Devoteam Modern Applications	75,00% <sup>(14)</sup>	0,00%	IG	NI
<b>ALLEMAGNE</b>				
Devoteam Gmbh	100%	100%	IG	IG
Siticom Gmbh	35,00%	35,00%	MEE	IG
Q-Partners Consulting & Management	88,30%	88,30%	IG	IG
TMNS GmbH	80,00%	80,00%	IG	IG
Alegri International Service GmbH	100% <sup>(15)</sup>	0,00%	IG	NI
Alegri Personal Service GmbH	100% <sup>(15)</sup>	0,00%	IG	NI
<b>AUTRICHE</b>				
Devoteam Consulting GmbH	100%	100%	IG	IG
Alegri International Austria GmbH	100% <sup>(15)</sup>	0%	IG	NI
<b>BENELUX</b>				
Devoteam N/V	99,71%	99,71%	IG	IG
DFSJ	45,00%	45,00%	MEE	MEE
Devoteam Consulting Belux	60,00%	60,00%	IG	IG
Paradigmo SA/NV	99,71% <sup>(16)</sup>	0,00%	IG	NI
Devoteam S.A. (Luxembourg)	100%	100%	IG	IG
Devoteam Consulting Holding	100%	100%	IG	IG
Devoteam Communication	100%	100%	IG	IG
Devoteam Nederland BV	80,00%	80,00%	IG	IG
TMNS BV	80,00%	80,00%	IG	IG
Between Staffing Group	32,38% <sup>(17)</sup>	35,00%	MEE	MEE
<b>EMIRATS ARABES UNIS</b>				
Devoteam Middle East FZ LLC	76,00%	76,00%	IG	IG
<b>ESPAGNE</b>				
Devoteam Fringes S.A.U	100%	100%	IG	IG
Keivox	35,01%	35,01%	MEE	MEE
DPI	84,75% <sup>(18)</sup>	67,50%	IG	IG
Drago Solution S.A.U	84,75% <sup>(18)</sup>	67,50%	IG	IG
Softoro Development Center S.A.U	84,75% <sup>(18)</sup>	67,50%	IG	IG
Devoteam Cloud Services	80,30%	80,30%	IG	IG
My-G work for Espana	100%	100%	IG	IG
Devoteam Drago S.L.U.	84,75% <sup>(19)</sup>	0,00%	IG	NI
New Business Intelligence Company S.L.	84,75% <sup>(20)</sup>	0,00%	IG	NI

Sociétés (SIREN)	Quote-part du capital détenu en % (1)		Méthode d'intégration	
	2018	2017	2018	2017
<b>ETATS-UNIS</b>				
Jayway Inc	75,01% <sup>(21)</sup>	0,00%	IG	NI
<b>IRLANDE</b>				
Voxpilot Limited	100%	100%	IG	IG
<b>ITALIE</b>				
Devoteam Italie SRL	20,00%	20,00%	IG	IG
<b>MAROC</b>				
Devoteam SARL	51% <sup>(22)</sup>	100%	IG	IG
Devoteam Services SARL	100%	100%	IG	IG
Devoteam Consulting Maroc	75,00%	75,00%	IG	IG
<b>MEXIQUE</b>				
Devoteam Mexico	99,00%	99,00%	IG	IG
Devomex Cloud Services	98,00%	98,00%	IG	IG
<b>PANAMA</b>				
Drago Solutions Corp. PANAMA	84,75% <sup>(18)</sup>	67,50%	IG	IG
<b>POLOGNE</b>				
Devoteam SA (ex Wola Info SA)	61,59%	61,59%	IG	IG
<b>PORTUGAL</b>				
Bold International SA	58% <sup>(23)</sup>	0,00%	IG	NI
Bold Wealth Lda	58% <sup>(24)</sup>	0,00%	IG	NI
DiamondbyBold Lda	37,70% <sup>(24)</sup>	0,00%	IG	NI
Neos Lda	37,70% <sup>(24)</sup>	0,00%	IG	NI
Precise Lda	44,66% <sup>(24)</sup>	0,00%	IG	NI
NauOn SA	43,50% <sup>(24)</sup>	0,00%	IG	NI
OutFit	23,20% <sup>(24)</sup>	0,00%	MEE	NI
TechSensys Lda	20,24% <sup>(24)</sup>	0,00%	MEE	NI
EHC Lda	44,66% <sup>(24)</sup>	0,00%	IG	NI
<b>REPUBLIQUE TCHEQUE</b>				
Devoteam s.r.o	80,00%	80,00%	IG	IG
<b>ROYAUME UNI</b>				
Devoteam UK Limited	100%	100%	IG	IG
TMNS Digitisation Solutions Limited	80,00%	80,00%	IG	IG
<b>RUSSIE</b>				
Media-tel LLC	32,50%	32,50%	MEE	MEE
<b>SCANDINAVIE</b>				
Devoteam A/S	90,00%	90,00%	IG	IG
Devoteam   Globicon	90,00%	90,00%	IG	IG
Jayway ApS	75,01% <sup>(21)</sup>	0,00%	IG	NI
HNCO AB	30,00%	30,00%	MEE	MEE
Jayway Malmö AB	75,01% <sup>(21)</sup>	0,00%	IG	NI
Jayway Halmstad AB	75,01% <sup>(21)</sup>	0,00%	IG	NI
Jayway Stockholm	75,01% <sup>(21)</sup>	0,00%	IG	NI
Jayway Services AB	75,01% <sup>(21)</sup>	0,00%	IG	NI
Jayway Holding AB	75,01% <sup>(21)</sup>	0,00%	IG	NI
Øredev AB	75,01% <sup>(21)</sup>	0,00%	IG	NI
Sädesmagasinet Förvaltnings AB	75,01% <sup>(21)</sup>	0,00%	IG	NI
Fornebu Consulting AS	100%	100%	IG	IG
<b>SERBIE</b>				
TMNS Empiry d.o.o.	80,00%	80,00%	IG	IG
<b>SUISSE</b>				
TMNS GmbH	80,00%	80,00%	IG	IG
Alegri AG	100% <sup>(15)</sup>	0,00%	IG	NI
<b>TUNISIE</b>				
Devoteam Tunisie	75,00%	75,00%	IG	IG
Devoteam Technology Consulting	75% <sup>(25)</sup>	0,00%	IG	NI
<b>TURQUIE</b>				
Devoteam Information Technology and Consultancy A.S. (ex Secura)	100,00%	100,00%	IG	IG

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

- (1) Correspond à la fraction du capital détenue directement ou indirectement par Devoteam SA
- (2) Restructuration du périmètre Axance, Axance People et S'Team Management. La participation du groupe dans Axance est dorénavant de 72,62%.
- (3) Cession de la société Shift by Steam.
- (4) Acquisition complémentaire de 3,47% du capital de Siticom. La participation est dorénavant de 68,47%.
- (5) Cession de 8,80% du capital de BeTeam. La participation du groupe est désormais de 61,20%.
- (6) Le Groupe a renforcé sa participation au sein de la société Progis en passant de 24,89% à 87,48%.
- (7) Restructuration du périmètre Axance, Axance People et S'Team Management. La participation du groupe dans Axance est dorénavant de 72,62%.
- (8) Transmission universelle de patrimoine de Marflie au profit de Devoteam SA.
- (9) Cession de 2% du capital de Devoteam Customer Effectiveness détenue via la filiale Devoteam Consulting. La participation du groupe est désormais de 57,37%.
- (10) Acquisition complémentaire de 3,10% du capital de Myfowo.com. La participation est dorénavant de 99,73%.
- (11) Augmentation de la détention suite à l'acquisition complémentaire de Myfowo.com. La participation est dorénavant de 34,97%.
- (12) Fusion de D2SI Group dans D2SI.
- (13) Acquisition et transmission universelle de patrimoine de Altius Services au profit de Devoteam Customer Effectiveness.
- (14) Création de Devoteam Modern Applications détenu à hauteur de 75%.
- (15) Le Groupe a acquis 100% d'Alegri International Service GmbH, société mère du groupe Alegri.
- (16) Le Groupe a acquis 100% de Paradigmo SA/NV, via sa filiale Devoteam Belgique. La participation du Groupe est de 99,71%.
- (17) Dilution de la participation du Groupe dans Between Staffing Group suite à une augmentation de capital réservée. La participation est dorénavant de 32,38%.
- (18) Acquisition complémentaire de 17,25% du capital de DPI, société mère du groupe Drago.
- (19) Création de la société Devoteam Drago S.L.U, filiale de DPI, société mère du groupe Drago.
- (20) Le Groupe a acquis 100% de New Business Intelligence Company via sa filiale espagnole DPI. La participation du Groupe est de 84,75%.
- (21) Le Groupe a acquis 75,01% de Sädsmagasinet Förvaltnings AB, holding du groupe Jayway.
- (22) Cession de 49% du capital de Devoteam SARL. La participation du groupe est désormais de 51%.
- (23) Le Groupe a acquis 58% de Bold International SA.
- (24) Le Groupe a acquis 58% de Bold Wealth Lda, holding de sept entités opérationnelles.
- (25) Création de l'entité Devoteam Technology Consulting détenue à 75% par Devoteam SA.

## 4.2 Mouvements de l'exercice

### 4.2.1 Acquisitions

Le Groupe a réalisé les acquisitions suivantes au cours de l'exercice 2018 :

- Le 15 janvier 2018, le Groupe a acquis 100% des titres de la société Altius via sa filiale Devoteam Customer Effectiveness. Altius a réalisé un chiffre d'affaires d' 1 million d'euros au titre de son dernier exercice clos au 31 janvier 2018 et compte 12 collaborateurs. Cette acquisition est consolidée par intégration globale depuis le 1er février 2018.
- Le Groupe a également renforcé sa participation dans la société Progis en janvier 2018 l'amenant de 27,87% à 87,48% et conduisant le Groupe à en obtenir le contrôle. Progis a réalisé lors de son dernier exercice fiscal un chiffre d'affaires de 1,3 million d'euros. Préalablement consolidée par mise en équivalence, la société est consolidée par intégration globale depuis le 1er janvier 2018.
- Le 18 juillet, le Groupe a acquis 100% du capital de la société belge Paradigmo via sa filiale locale Devoteam N.V. afin de renforcer son offre en cyber sécurité. Paradigmo est plus précisément un leader dans le domaine de gestion des identités et des accès (IAM – Identity and Access Management). Cette société emploie 13 collaborateurs et a réalisé un chiffre d'affaires de 2,2 millions d'euros au titre de l'exercice 2017. Cette acquisition a été consolidée à compter du 1er juillet 2018.
- Le 19 juillet 2018, le Groupe a acquis 100% du capital de la société espagnole New Business Intelligence Company via sa holding locale. New BIC, spécialisée dans le big data, compte 50 collaborateurs et a réalisé un chiffre d'affaires de 4 millions d'euros en 2017. Cette acquisition a été consolidée à compter du 1er juillet 2018.
- Le 23 août 2018, le Groupe a acquis 58% du capital de la société portugaise Bold International,

leader du conseil et de l'expertise technologique au Portugal, spécialisé dans le DevOps et la transformation cloud. Elle vient renforcer l'offre Agile IT du Groupe Devoteam. Bold compte environ 630 collaborateurs et a réalisé un chiffre d'affaires de 20 millions d'euros au titre de l'exercice 2017. Cette acquisition a été consolidée à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2018.

- Le 30 août 2018, le Groupe a acquis 100% du capital de la société allemande Alegri International Services GmbH afin de renforcer sa position et ses capacités de transformation en Allemagne. Alegri, dont le siège social est à Munich, avec des bureaux en Allemagne, en Suisse et en Autriche, compte 240 employés et a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 36 millions d'euros en 2017. Cette acquisition a été consolidée à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2018.
- Le 18 septembre 2018, le Groupe a acquis 75,01% de l'entreprise suédoise Jayway, un acteur majeur de la « Creative Technology » en Scandinavie. Cette entreprise permet à de grands groupes internationaux de créer de nouvelles propositions de valeurs innovantes et d'améliorer leur efficacité métier, en combinant l'approche créative et l'esprit d'innovation d'une agence de design digital à de très fortes compétences technologiques. Jayway dont le siège social est situé à Malmö en Suède, compte 240 employés et a réalisé un chiffre d'affaires de 19 millions d'euros en 2017. Cette acquisition a été consolidée à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2018.

#### Actifs nets des sociétés acquises

<i>En milliers d'euros</i>	<b>Altius</b>	<b>Progis</b>	<b>Paradigmo</b>	<b>New BIC</b>	<b>Alegri</b>	<b>Bold</b>	<b>Jayway</b>
Actifs immobilisés	70	16	106	349	4 619	1 871	2 410
Clients et autres créances	356	1 679	491	1 219	6 622	9 655	6 775
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-	41	684	1 298	1 266	4 093	2 953
Provisions courantes et non courantes	-	-	-	-	(81)	-	-
Fournisseurs et autres dettes	(281)	(2 224)	(585)	(1 839)	(11 223)	(12 611)	(15 367)
<b>Actifs et passifs nets</b>	<b>146</b>	<b>(489)</b>	<b>695</b>	<b>1 027</b>	<b>1 203</b>	<b>3 009</b>	<b>(3 229)</b>

#### Goodwill

Le goodwill résultant des acquisitions a été calculé comme suit :

<i>En milliers d'euros</i>	<b>Altius</b>	<b>Progis</b>	<b>Paradigmo</b>	<b>New BIC</b>	<b>Alegri</b>	<b>Bold</b>	<b>Jayway</b>
Contrepartie transférée dans le cadre de la prise de contrôle	459	33	2 026	6 799	24 138	6 960	6 760
- Dont contrepartie transférée éventuelle	57	-	680	2 423	-	1 080	-
Participation ne donnant pas le contrôle évaluée en quote-part des actifs nets identifiables comptabilisés	62	(61)	2	157	-	1 143	(807)
Juste valeur de la participation précédemment acquise	-	-	-	-	-	-	-
Moins juste valeur des actifs nets identifiables	(146)	489	(695)	(1 027)	(1 203)	(3 009)	3 229
<b>Goodwill</b>	<b>375</b>	<b>461</b>	<b>1 333</b>	<b>5 928</b>	<b>22 935</b>	<b>5 094</b>	<b>9 182</b>

Les frais connexes liés à ces acquisitions se sont élevés à 817 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 de la société Altius en 2018 a donné lieu à la reconnaissance d'impôts différés actifs sur report déficitaires pour un montant de 48 milliers d'euros.

L'allocation des prix d'acquisition des autres sociétés acquises en 2018 est en cours d'analyse et sera finalisée au cours de l'année 2019.

#### Informations à périmètre comparable

L'impact sur les états financiers 2018 des entrées de périmètre (acquisitions et prises de contrôle de participations) réalisées en 2018 est présenté ci-après :

<i>En milliers d'euros</i>	<b>Opérations de 2018</b>
Chiffres d'affaires	31 101
Résultat opérationnel courant	2 234
Résultat net	(606)
Total actif	26 789
Variation du besoin en fonds de roulement	7 935

Suite à des opérations de restructuration interne aux Pays-Bas, l'impact des entrées de périmètre réalisées en 2017 sur les états financiers 2018 n'est pas identifiable.

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

En septembre 2018, le Groupe a finalisé la cession de la totalité de sa participation (65,50%) dans la société Shift by S'team aux actionnaires minoritaires. Au 31 décembre 2017, le Groupe avait présenté cette activité en actifs détenus en vue de la vente. Cette opération a généré une plus-value de cession, nette des frais inhérents à la vente, de 7 581 milliers d'euros. Cette entité a été déconsolidée au 31 août 2018, elle a contribué au chiffre d'affaires du Groupe à hauteur de 4,6 millions d'euros sur les 8 mois de 2018 (4,7 millions sur 12 mois en 2017).

Au 31 décembre 2018, suite à une opération MBO (Management Buy-Out), le Groupe a perdu le contrôle de sa filiale Siticom GmbH en Allemagne et ne conserve qu'une participation de 35%. Cette participation résiduelle a été mise à la juste valeur et a généré un profit de 731 milliers d'euros comptabilisé au compte de résultat sur la ligne « Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence ». Siticom GmbH a contribué au chiffre d'affaires du Groupe à hauteur de 16,1 millions d'euros. Cette entité restera consolidée sous la méthode de la mise en équivalence à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019.

#### Impact des cessions et pertes de contrôle sur la situation financière du Groupe

<i>En milliers d'euros</i>	<b>Siticom GmbH</b>	<b>Shift by Steam</b>
Actifs Immobilisés	(855)	(84)
Clients et autres créances	(5 420)	(2 264)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(3 901)	(1 478)
Provisions courantes et non courantes	-	-
Fournisseurs et autres dettes	9 001	1 437
<b>Actifs et passifs nets</b>	<b>(1 175)</b>	<b>(2 388)</b>
Contrepartie reçue en numéraire	-	9 170
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(3 901)	(1 478)
<b>Entrée nette de trésorerie</b>	<b>(3 901)</b>	<b>7 692</b>

#### **4.3 Actifs détenus en vue de la vente**

Au 31 décembre 2017, le Groupe était en discussion avancée pour la cession de ses filiales Shift by S'team en France et Devoteam Maroc, ce qui avait conduit le Groupe à classer ces deux filiales en actifs détenus en vue de la vente. La cession du contrôle de Shift By Steam a été finalisée le 4 septembre 2018 (cf ci-dessus).

En revanche, modifiant sa stratégie initiale, le 28 août 2018 le Groupe a finalement décidé de céder uniquement 49% du capital de Devoteam Maroc à un partenaire local stratégique via une augmentation de capital réservée. Le Groupe ayant conservé le contrôle de l'entité, Devoteam Maroc a été réintégré dans le périmètre de consolidation à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2018.

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

### 5.1 Goodwill

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

Les goodwill nets ont augmenté de 38 095 milliers d'euros en 2018, cette variation provient principalement :

- De l'augmentation du goodwill pour 45 494 milliers d'euros, liée aux prises de contrôle des groupes Alegri basé en Allemagne pour 22 935 milliers d'euros (UGT Alegri), Bold basé au Portugal pour 5 094 milliers d'euros (UGT Bold) et Jayway pour 9 182 milliers d'euros (UGT Jayway) ainsi que des sociétés New BIC en Espagne pour 5 928 milliers d'euros, Paradigmo en Belgique pour 1 333 milliers d'euros (UGT Belux), Progis pour 461 milliers d'euros et Altius pour 375 milliers d'euros ;
- De la correction du goodwill de l'UGT Scandinavie pour -612 milliers d'euros ;
- Du reclassement du goodwill de Siticom GmbH en mise en équivalence suite à la perte de contrôle de cette société au 31 décembre 2018 pour -528 milliers d'euros ;
- De la constatation de pertes de valeur de l'UGT Alegri pour -1 983 milliers d'euros en Allemagne et de Devoteam UK au Royaume Uni pour -3 977 milliers d'euros. Ces pertes de valeur se justifient par des perspectives de croissance et de rentabilité moins élevées que prévu ;
- Des effets de change constatés principalement sur la Turquie pour -275 milliers d'euros.

Au 31 décembre 2017, les mouvements étaient les suivants :

En milliers d'euros	31 décembre 2016	Acquisitions / Dépréciations	Autres	Cessions	Ecart de conversion	31 décembre 2017
Goodwill	92 121	15 850	82	(5 722)	(423)	101 908
Pertes de valeur	(10 966)	(1 960)	-	2 957	(148)	(10 117)
<b>Goodwill net</b>	<b>81 154</b>	<b>13 890</b>	<b>82</b>	<b>(2 765)</b>	<b>(571)</b>	<b>91 791</b>

La perte de valeur de l'exercice 2017 concernait l'UGT Devoteam Netherlands pour -972 milliers d'euros et de Siticom GmbH en Allemagne pour -882 milliers d'euros.

Les goodwill détaillés par UGT au 31 décembre 2018 et 2017 se répartissent comme suit :

En milliers d'euros	31 décembre 2018			31 décembre 2017		
	Goodwill brut	Perte de valeur cumulée	Goodwill net	Goodwill brut	Perte de valeur cumulée	Goodwill net
UGT Scandinavie (*)	24 019	-	24 019	24 693	-	24 693
UGT Alegri	22 935	(1 983)	20 952	-	-	-
UGT Netherlands	13 916	(1 533)	12 382	13 916	(1 533)	12 382
UGT Allemagne	14 401	(2 049)	12 352	14 401	(2 049)	12 352
UGT Jayway	9 230	-	9 230	-	-	-
Devoteam Consulting France	8 405	-	8 405	8 405	-	8 405
D2SI	8 297	-	8 297	8 297	-	8 297
UGT Belux (*)	6 860	-	6 860	5 527	-	5 527
New Bic Spain	5 928	-	5 928	-	-	-
UGT Devoteam G Cloud	5 911	-	5 911	5 911	-	5 911
UGT Bold	5 094	-	5 094	-	-	-
Devoteam UK	8 439	(4 923)	3 516	8 449	(946)	7 503
Autres goodwill nets inférieurs à 2 200 K€	14 394	(7 455)	6 939	12 309	(5 588)	6 720
<b>Total</b>	<b>147 830</b>	<b>(17 944)</b>	<b>129 886</b>	<b>101 908</b>	<b>(10 117)</b>	<b>91 791</b>

(1) Détails des entités en note 3.2.

## Clause de complément de prix

Au 31 décembre 2018, l'engagement comptabilisé concernant les clauses de compléments de prix « earn out » est de 7 079 milliers d'euros (contre 3 159 milliers d'euros au 31 décembre 2017) et concerne les sociétés New BIC, HNCO, Bold, Paradigmo, Devoteam G Cloud et Q-Partners GmbH. 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 2018 et 2017 pour déterminer la valeur recouvrable sont détaillées ci-dessous par zone géographique où exerce le Groupe :

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

(1) Marge d'exploitation long terme.

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

Hypothèses clés 2017	Taux d'actualisation	Taux de croissance long terme	Taux de rentabilité normatif <sup>(1)</sup>
France	7,70%	2%	entre 3% et 10%
Autres pays européens	7,40% à 9,70%	2%	entre 7% et 9%
Moyen-Orient	8,20% à 11,70%	2,50%	entre 6% et 9%
Afrique du Nord	10,90% à 11,00%	2,50%	entre 4% et 9%

(1) Marge d'exploitation long terme.

Les hypothèses clés ont été déterminées de la manière suivante :

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

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

- Une augmentation de 0,5 point du taux d'actualisation aurait impacté négativement les résultats de 1 978 milliers d'euros ;
- Une baisse de 0,5 point du taux de croissance à l'infini aurait impacté négativement les résultats de 2 602 milliers d'euros ;
- Une baisse de 0,5 point du taux de rentabilité normatif aurait impacté négativement les résultats de 1 297 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 positivement les résultats de 180 milliers d'euros du fait de l'impact positif sur les cash-flows futurs d'une réduction de la variation de BFR lié à une croissance moins importante ;
- Une baisse de 1 point de la marge d'exploitation aurait impacté négativement les résultats de 1 945 milliers d'euros ;
- Une combinaison des deux baisses ci-dessus aurait impacté négativement les résultats de 1 724 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 2018.

## 5.2 Immobilisations incorporelles

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

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

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

Les principaux mouvements enregistrés sur l'exercice 2017 se résument comme suit :

<i>En milliers d'euros</i>	<b>Logiciels et marques</b>	<b>Autres immobilisations incorp.</b>	<b>Total</b>
<b>Valeur brute</b>			
Au 1er janvier 2017	6 508	7 988	14 496
Variation de périmètre (1)	44	1 575	1 619
Reclassement IFRS 5	-	(6)	(6)
Acquisitions de l'exercice	64	35	99
Cessions de l'exercice	-	0	0
Reclassement et mise au rebut	(21)	(439)	(460)
Ecart de conversion	17	5	22
<b>Au 31 décembre 2017</b>	<b>6 611</b>	<b>9 159</b>	<b>15 770</b>
<b>Amortissements et pertes de valeur cumulés</b>			
Au 1er janvier 2017	(6 068)	(6 871)	(12 939)
Variation de périmètre	(20)	383	362
Reclassement IFRS 5	-	4	4
Dotations nettes	(222)	(899)	(1 122)
Diminution	-	-	-
Reclassement et mise au rebut	26	434	460
Ecart de conversion	(16)	(7)	(24)
<b>Au 31 décembre 2017</b>	<b>(6 301)</b>	<b>(6 957)</b>	<b>(13 258)</b>
<b>Valeur nette au 31 décembre 2017</b>	<b>311</b>	<b>2 202</b>	<b>2 513</b>
Dont valeur nette au 31 décembre 2017 des locations financement	-	73	73

(1) Correspond principalement aux relations commerciales du groupe TMNS et de l'entité MyFowo.com d'une valeur brute de 2 012 milliers d'euros ainsi qu'à la sortie de Between.



### 5.3 Immobilisations corporelles

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

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

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

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

Les principaux mouvements enregistrés sur l'exercice 2017 se résument comme suit :

<i>En milliers d'euros</i>	<b>Terrains et constructions</b>	<b>Installations, aménagements et agencements</b>	<b>Matériel et mobilier de bureau et informat.</b>	<b>Autres immob. corporelles</b>	<b>Total</b>
<b>Valeur brute</b>					
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2017	1 042	6 244	14 549	1 179	23 015
Variation de périmètre <sup>(1)</sup>	-	193	462	129	783
Reclassement IFRS 5	-	(58)	(338)	-	(396)
Acquisitions de l'exercice <sup>(2)</sup>	15	546	2 132	10	2 702
Cessions de l'exercice	-	-	(133)	(81)	(214)
Reclassement et mise au rebut	-	(231)	(1 169)	(114)	(1 513)
Ecart de conversion	(45)	(95)	(151)	(10)	(300)
<b>Au 31 décembre 2017</b>	<b>1 012</b>	<b>6 599</b>	<b>15 353</b>	<b>1 114</b>	<b>24 078</b>
<b>Amortissements et pertes de valeur cumulés</b>					
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2017	(375)	(4 995)	(11 295)	(879)	(17 544)
Variation de périmètre	-	(69)	(350)	(56)	(475)
Reclassement IFRS 5	-	13	275	-	288
Dotations nettes	(335)	(708)	(1 671)	(68)	(2 781)
Diminution	-	0	20	80	99
Reclassement et mise au rebut	245	428	1 324	55	2 052
Ecart de conversion	29	79	128	3	239
<b>Au 31 décembre 2017</b>	<b>(436)</b>	<b>(5 251)</b>	<b>(11 569)</b>	<b>(866)</b>	<b>(18 123)</b>
<b>Valeur nette au 31 décembre 2017</b>	<b>575</b>	<b>1 347</b>	<b>3 784</b>	<b>248</b>	<b>5 955</b>
Dont valeur nette au 31 décembre 2017 des locations financement	-	-	-	34	34

(1) Correspond principalement aux entrées de périmètre de groupe TMNS ainsi qu'à la sortie de Between.

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

#### 5.4 Actifs financiers non courants

<i>En milliers d'euros</i>	<b>31 décembre 2018</b>	<b>31 décembre 2017</b>
Prêts, cautionnements et autres créances	2 360	2 131
Autres actifs financiers	3 690	803
<b>Total</b>	<b>6 050</b>	<b>2 934</b>

Les actifs financiers non courants comprennent essentiellement des dépôts de garantie. Les autres actifs financiers non courants correspondent essentiellement à des avances de trésorerie aux entreprises associées. L'augmentation de ce poste provient principalement du reclassement du prêt de 1,9 million d'euros à Siticom GmbH suite à la perte de contrôle de cette entité (cf. note 4.2.2).

#### 5.5 Participations mises en équivalence

<i>En milliers d'euros</i>	<b>31 décembre 2018</b>	<b>31 décembre 2017</b>
Participations dans les entreprises associées	5 206	3 508

La variation s'explique essentiellement par le reclassement de la participation du Groupe dans Siticom GmbH en Allemagne au 31 Décembre 2018 (cf. note 4.2.2).

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), HNCO AB (Suède), Media-Tel LLC (Russie), Inflexsys, Energy Dynamics et Exa ECS (France), Outfit et Techsensys (Portugal).

<b>Valeurs comptabilisées</b> <i>En milliers d'euros</i>	<b>31 décembre 2018</b>	<b>31 décembre 2017</b>
Actifs non courants	2 321	1 901
Actifs courants	21 321	9 702
Passifs non courants	1 344	849
Passifs courants	15 449	5 317
Actifs nets 100%	6 849	5 437
Actifs nets, part du Groupe	2 301	3 455
Goodwill	581	53
Autres	2 323	-
Valeur comptable des intérêts dans l'entreprise associée	5 205	3 508
Produits *	135 136	14 662
Résultat après impôts des activités poursuivies	1 125	442
Autres éléments du résultat global 100%	-	-
Résultat global total 100%	1 125	442
Résultat global total part du Groupe	1 100	70

\* L'augmentation s'explique essentiellement par l'intégration de Between Staffing Group B.V. pour 108 582 milliers d'euros.

#### 5.6 Immeuble de placement

<b>Actifs</b> <i>En milliers d'euros</i>	<b>31 décembre 2018</b>	<b>31 décembre 2017</b>
Immeubles de placement évalués au coût amorti	914	1 370
Immeubles de placement évalués à la juste valeur	-	-
<b>Total</b>	<b>914</b>	<b>1 370</b>

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

Cet ensemble immobilier est composé d'un bâtiment à usage de bureaux d'une surface totale de 4 122m<sup>2</sup> et d'un Datacenter d'une surface de 894m<sup>2</sup>. L'ensemble est amorti linéairement sur une durée de 15 ans. Le tableau ci-dessous synthétise les valeurs comptables de l'ensemble :

<i>En milliers d'euros</i>	<b>31 décembre 2018</b>	<b>31 décembre 2017</b>
Valeur brute	5 955	5 955
Cumul des amortissements	(5 043)	(4 585)
<b>Valeur nette comptable</b>	<b>914</b>	<b>1 370</b>

L'ensemble immobilier a généré des produits de sous location à hauteur de 529 milliers d'euros et des charges opérationnelles à hauteur de 676 milliers d'euros.

### 5.7 Autres actifs et passifs non courants

<b>Actifs</b> <i>En milliers d'euros</i>	<b>31 décembre 2018</b>	<b>31 décembre 2017</b>
Autres	299	254
<b>Total</b>	<b>299</b>	<b>254</b>

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

<b>Passifs</b> <i>En milliers d'euros</i>	<b>31 décembre 2018</b>	<b>31 décembre 2017</b>
Autres passifs non courants	17 154	8 110
Produits constatés d'avance	4	-
<b>Total</b>	<b>17 158</b>	<b>8 110</b>

Les autres passifs non courants se décomposent comme suit :

- Dettes d'earn-out pour 2 631 milliers d'euros dont 692 milliers d'euros pour Paradigmo et 1 939 milliers d'euros pour New Bic ;
- Dettes liées à des options de vente (Put option) pour 13 803 milliers d'euros dont 3 667 milliers d'euros pour TMNS, 3 864 milliers d'euros pour Bold et 6 271 milliers d'euros pour Jayway ;
- Dette non courante liée aux indemnités obligatoires en cas de départs des collaborateurs en Italie (TFR – traitement de fin de rapport) pour 718 milliers d'euros ;

### 5.8 Autres actifs et passifs courants

<b>Actifs</b> <i>En milliers d'euros</i>	<b>31 décembre 2018</b>	<b>31 décembre 2017</b>
Créances clients	167 497	137 843
Actifs liés aux contrats	44 177	38 182
Créances fiscales et sociales	11 019	9 327
Créances d'impôt courantes	12 037	14 570
Autres créances courantes	2 343	5 671
Charges constatées d'avance	24 839	18 027
<b>Total</b>	<b>261 911</b>	<b>223 619</b>

#### Créances clients et actifs liés aux contrats

La variation des créances clients et actifs liés aux contrats pour 35 648 milliers d'euros s'explique d'une part par l'effet de la croissance de l'activité (organique et externe), et d'autre part par la baisse du délai de règlement du Groupe « DSO » au 31 décembre 2018 qui s'établit à 58 jours contre 61 jours au 31 décembre 2017 (A noter que le calcul du DSO est retraité des effets de l'application IFRS 15).

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

<i>(montants en milliers d'euros sauf nombre de jours)</i>	<b>31 décembre 2018</b>	<b>31 décembre 2017</b>
Créances clients et actifs sur contrats HT	194 479	166 154
Clients créditeurs et passifs sur contrats	(61 471)	(58 661)
<b>Position clients nette HT</b>	<b>133 008</b>	<b>107 493</b>
Chiffre d'affaires HT Q4	207 540	158 674
<b>DSO (en jours)*</b>	<b>58</b>	<b>61</b>

\*Impacts du factoring & IFRS 5 neutralisés

### Créances d'impôt exigible

Les créances d'impôts exigibles incluent une augmentation des créances de CIR (crédit impôt recherche) et de CICE (crédit d'impôt compétitivité emploi) sur l'exercice pour un montant total de 5 654 milliers d'euros sur le périmètre français compensée par le remboursement de créances de CIR et de CICE des exercices antérieurs pour 3 290 milliers d'euros.

### Autres créances courantes

La baisse des autres créances courantes s'explique par l'encaissement de la partie différée du prix de cession de Between pour 2 338 milliers d'euros ainsi que par le reclassement d'une partie de la créance à long terme relative à la cession de Bengs en autres actifs non courant pour 1 125 milliers d'euros.

### Charges constatées d'avance

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

<b>Passifs (hors provisions courantes, emprunts et dettes financières court terme)</b> <i>En milliers d'euros</i>	<b>31 décembre 2018</b>	<b>31 décembre 2017</b>
Dettes fournisseurs	51 473	40 285
Dettes fiscales et sociales	118 845	98 832
Dettes d'impôt exigible	5 782	3 785
Dettes sur acquisition d'immobilisations	2	2
Autres dettes courantes	15 558	10 858
Passifs sur contrats	54 475	52 782
<b>Total</b>	<b>246 135</b>	<b>206 543</b>

### Dettes fournisseurs

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

### Dettes fiscales et sociales

Les dettes fiscales et sociales augmentent de 20 013 sous l'effet de la croissance organique pour 12 934 milliers d'euros et des variations de périmètre pour 7 079 milliers d'euros.

### Les autres dettes courantes

Les autres dettes courantes s'élèvent à 15 558 milliers d'euros et se décomposent comme suit :

- Clients créditeurs et avoirs à établir clients pour 8 390 milliers d'euros (contre 6 949 milliers d'euros à fin 2017), principalement sur les entités françaises pour 6 430 milliers d'euros et sur Devoteam Danemark pour 1 960 milliers d'euros ;
- Dettes courantes d'earn-out et put sur minoritaires d'un montant total de 6 250 milliers d'euros (contre 2 483 milliers d'euros en 2017) relatif aux acquisitions ;
- La part courante des prix d'acquisition différés pour 169 milliers d'euros
- Dividendes à payer aux actionnaires minoritaires pour 103 milliers d'euros.

### Passifs sur contrats

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

## 5.9 Autres actifs financiers courants et trésorerie nette

### Autres actifs financiers courants

Ce poste comprend essentiellement un dépôt de garantie dans le cadre du contrat de cession de créances commerciales pour 1 800 milliers d'euros (contre 1 655 milliers d'euros fin 2017) et des prêts et cautionnements court terme pour 447 milliers d'euros (contre 111 milliers d'euros à fin 2017).

### Trésorerie nette

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

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

En milliers d'euros	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Placements financiers court terme	162	145
Banques	75 322	82 095
Découverts bancaires (passif)	(842)	(2 652)
<b>Trésorerie</b>	<b>74 643</b>	<b>79 587</b>
<b>Actifs de gestion de trésorerie <sup>(1)</sup></b>	<b>351</b>	<b>346</b>
Emprunts obligataires	(29 862)	(29 811)
Dettes liées aux contrats de locations-financement	(55)	(101)
Dettes bancaires ou assimilées et autres dettes financières	(3 435)	(996)
<b>Dettes financières à long terme</b>	<b>(33 352)</b>	<b>(30 908)</b>
Emprunts obligataires	(446)	(446)
Dettes liées aux contrats de locations-financement	(47)	(752)
Dettes bancaires ou assimilées et autres dettes financières	(857)	(336)
<b>Dettes financières à court terme</b>	<b>(1 349)</b>	<b>(1 534)</b>
<b>Total dettes financières <sup>(2)</sup></b>	<b>(34 701)</b>	<b>(32 442)</b>
Instruments dérivés	-	-
<b>Trésorerie nette</b>	<b>40 292</b>	<b>47 491</b>
<b>dont trésorerie nette des activités destinées à être cédées</b>	<b>-</b>	<b>1 841</b>

(1) Les actifs de gestion de trésorerie correspondent un contrat de capitalisation en euros signé en 2006 auprès d'un assureur de premier rang et qui remplit les caractéristiques permettant au Groupe de prendre l'option du traitement de la juste valeur par le compte de résultat (IAS 39.9). La valeur au bilan au 31 décembre 2018 s'élève à 351 milliers d'euros à (contre 346 milliers d'euros fin 2017).

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

La trésorerie détenue dans des pays soumis à un mécanisme de contrôle des changes s'élève à 589 milliers d'euros.

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

## 5.10 Impôts différés actifs et passifs

### Impôts différés reconnus

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

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

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

En milliers d'euros	31-déc-16	Comptabilisé en résultat	Ecart de conversion	OCI*	Variation périmètre	Autres	31-déc-17	31-déc-17	
								Actifs	Passifs
Indemnités de départ à la retraite	1 049	101	-	(43)	-	(10)	1 097	1 097	-
Provisions diverses	1 432	238	5	-	-	20	1 695	1 696	(1)
Autres différences temporelles	813	(195)	(2)	-	4	205	827	1 149	(322)
Reports déficitaires activés	1 886	(917)	1	-	343	-	1 313	1 313	(0)
Relation clientèle	(157)	158	0	-	(535)	2	(532)	-	(532)
Actions propres	(862)	1 423	-	(561)	-	-	(0)	-	(0)
Locations-financement	(148)	(67)	-	-	-	(3)	(218)	1	(219)
Annulation fonds de commerce	(589)	(46)	20	-	-	299	(316)	168	(484)
Autres	2 179	(134)	(4)	-	-	(462)	1 580	1 838	(258)
<b>TOTAL</b>	<b>5 603</b>	<b>561</b>	<b>20</b>	<b>(604)</b>	<b>(187)</b>	<b>52</b>	<b>5 446</b>	<b>7 263</b>	<b>(1 816)</b>

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

La Société a opté, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2004 pour le régime de l'intégration fiscale en France. A ce titre, les sociétés présentes au sein de cette intégration au 31 décembre 2018 sont Devoteam SA (mère de l'intégration fiscale), Devoteam G Cloud, Devoteam Outsourcing, RVR Parad, S Team Management et MyFowo.

Le Groupe a reconnu un impôt différé actif sur ses déficits fiscaux reportables à hauteur de 1 269 milliers d'euros essentiellement en Allemagne pour 773 milliers d'euros, en France pour 325 milliers d'euros et en Belgique pour 106 milliers d'euros. Ils représentent respectivement 68%, 20%, et 100% des déficits fiscaux disponibles dans les juridictions concernées.

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

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

<i>En milliers d'euros</i>	<b>31 décembre 2018</b>	<b>31 décembre 2017</b>
Résultat	(102)	561
Ecart de conversion	2	20
Autres éléments du résultat global	(66)	(43)
Variations de périmètre	91	(187)
Autres	(2)	(508)
<b>Total</b>	<b>(76)</b>	<b>(157)</b>

Echéancier des impôts différés avant compensation :

<i>En milliers d'euros</i>	<b>31 décembre 2018</b>			<b>31 décembre 2017</b>		
	<b>Total</b>	<b>Moins d'un an</b>	<b>Plus d'un an</b>	<b>Total</b>	<b>Moins d'un an</b>	<b>Plus d'un an</b>
Impôts différés actif	7 363	4 480	2 883	7 262	2 934	4 328
Impôts différés passif	1 993	768	1 225	1 816	709	1 107
<b>Impôts différés nets</b>	<b>5 370</b>	<b>3 712</b>	<b>1 658</b>	<b>5 446</b>	<b>2 225</b>	<b>3 221</b>

#### Impôts différés non reconnus

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

<i>En milliers d'euros</i>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Reports déficitaires non reconnus	9 152	12 120

Ces déficits fiscaux non reconnus au 31 décembre 2018 concernent principalement l'entité MyFowo.com pour 2 810 milliers d'euros, Devoteam France pour 1 666 milliers d'euros, Devoteam SA Pologne pour 1 246 milliers d'euros et Devoteam GmbH Allemagne pour 1 207 milliers d'euros.

Ces déficits fiscaux ont des dates d'expiration comprises entre 2019 et 2023 pour l'entité Devoteam SA Pologne. Les autres déficits fiscaux sont reportables indéfiniment.

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

<i>En milliers d'euros</i>	<b>31 décembre 2018</b>	<b>31 décembre 2017</b>
Charge d'impôt sur réévaluation des passifs liés aux régimes à prestations définies	(66)	(43)
<b>Total</b>	<b>(66)</b>	<b>(43)</b>

## **5.11 Capitaux propres**

### **5.11.1 Capital social**

Au 31 décembre 2018, le capital social de Devoteam S.A. s'élève à 1 263 015 € réparti en 8 332 407 actions ordinaires. La variation du nombre d'actions s'analyse comme suit :

<i>En nombre d'actions</i>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
<b>Actions émises au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>8 332 407</b>	<b>8 327 907</b>
Exercice de SO et BCE	-	4 500
<b>Actions émises au 31 décembre</b>	<b>8 332 407</b>	<b>8 332 407</b>
<b>Valeur nominale</b>	<b>0,15 €</b>	<b>0,15 €</b>

### **5.11.2 Actions d'autocontrôle**

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

<i>En nombre d'actions</i>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
<b>Actions détenues au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>344 259</b>	<b>450 259</b>
Achat/vente d'actions	-	(80 000)
Exercice d'options d'achats	(70 000)	(26 000)
<b>Actions détenues au 31 décembre</b>	<b>274 259</b>	<b>344 259</b>
dont couverture d'options d'achat	230 170	300 170
Autres affectations	44 089	44 089
Prix d'acquisition en milliers d'euros	2 501	3 139
Valorisation au cours de clôture en milliers d'euros	22 626	25 768

Les actions d'autocontrôle représentent 3,29% du capital au 31 décembre 2018 et 4,13% du capital au 31 décembre 2017.

### 5.11.3 Résultat par action (RPA)

	<b>31 décembre 2018</b>	<b>31 décembre 2017 retraité*</b>
Résultat consolidé part du Groupe (en milliers d'euros)	38 130	25 043
Nombre moyen pondéré d'actions	8 019 130	7 949 726
RPA (€)	4,75	3,15
<b>Résultat dilué par action (€)</b>	<b>4,64</b>	<b>3,06</b>
RPA des activités poursuivies (€)	4,75	2,83
<b>Résultat dilué par action des activités poursuivies (€)</b>	<b>4,64</b>	<b>2,75</b>

\* Retraité des actions gratuites pour le résultat dilué par actions.

Pour le principe de ce calcul voir la note 3.20.

Le nombre moyen pondéré utilisé au dénominateur est de 8 019 130 actions pour le résultat par action et 8 220 486 actions pour le résultat dilué par action.

Au 31 décembre 2018, 220 300 options d'achats et actions gratuites ayant un effet dilutif sont en circulation.

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

Au 31 décembre 2018, les principaux intérêts minoritaires sont relatifs à la part des minoritaires détenue dans Devoteam Middle East, Devoteam Netherlands, Axance, Bold, Siticom, Devoteam Italie et D2SI.

La variation des intérêts minoritaires sur l'exercice provient :

- Des résultats bénéficiaires des entités ayant des intérêts minoritaires ;
- D'une distribution de dividendes aux minoritaires pour 3 338 milliers d'euros ;
- Du rachat des intérêts minoritaires et des autres variations de périmètre pour -1 346 milliers d'euros.



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

<i>En milliers d'euros</i>	<b>31 décembre 2018</b>	<b>31 décembre 2017 retraité*</b>
Actifs non courants	34 922	49 254
Actifs courants	200 413	166 738
Passifs non courants	(48 093)	(33 641)
Passifs courants	(134 140)	(110 327)
Actifs nets	53 103	72 024
Reclassement intérêts minoritaires	2 313	1 255
<b>Valeur comptable des participations ne donnant pas le contrôle</b>	<b>12 009</b>	<b>11 209</b>
Produits <sup>(1)</sup>	366 789	283 862
Résultat net	28 660	21 173
Autres éléments du résultat global	-	-
<b>Résultat global total</b>	<b>28 660</b>	<b>21 173</b>
Résultat net affecté aux participations ne donnant pas le contrôle	5 527	4 241
Autres éléments du résultat global affectés aux participations ne donnant pas le contrôle	-	-
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	34 019	27 299
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement <sup>(2)</sup>	(6 148)	(23 636)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	(19 638)	(11 412)
Effet des actifs non courants détenus en vue de la vente	95	(1 745)
Effet de la variation du taux de change	314	(1 104)
<b>Augmentation (diminution) nette de trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>8 642</b>	<b>(10 598)</b>

(1) Retraité suite à l'application de la norme IFRS 15 (cf. note 2.1).

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.

### 5.13 Emprunts et dettes financières

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

<i>En milliers d'euros</i>	<b>31 décembre 2017</b>	<b>Part à moins d'1 an</b>	<b>Dont de 1 à 5 ans</b>	<b>Dont part à plus de 5 ans</b>
Emprunt obligataire	30 257	446	29 811	-
Emprunts auprès des établissements de crédit	1 332	336	996	-
Dettes de location financement	853	752	101	-
Concours bancaires courants	2 652	2 652	-	-
<b>Total emprunts et dettes financières</b>	<b>35 094</b>	<b>4 187</b>	<b>30 908</b>	<b>-</b>

## Variation des emprunts et dettes financières

En milliers d'euros	31 décembre 2017	Variation de trésorerie	Variation sans effet de trésorerie			31 décembre 2018
			Variation de périmètre	Effet de change	Autres mouvements	
Emprunt obligataire	29 811				51	29 862
Emprunts auprès des établissements de crédit	996	2 260	756	0	(569)	3 490
Dettes de location financement	101	(54)				47
<b>Emprunts et dettes financières non courant</b>	<b>30 908</b>	<b>2 206</b>	<b>756</b>	<b>0</b>	<b>(518)</b>	<b>33 352</b>
Emprunt obligataire	446					446
Emprunts auprès des établissements de crédit	336	(1 077)	1 014	(0)	575	903
Dettes de location financement	752	(697)				55
Concours bancaires courants	2 652	(1 771)	20	(59)	-	842
<b>Emprunts et dettes financières courant</b>	<b>4 187</b>	<b>(3 545)</b>	<b>1 034</b>	<b>(59)</b>	<b>575</b>	<b>2 191</b>
						-
<b>Total emprunts et dettes financières</b>	<b>35 094</b>	<b>(1 339)</b>	<b>1 791</b>	<b>(59)</b>	<b>57</b>	<b>35 543</b>

dont variation des dettes financières au TFT 432  
dont variation des concours bancaires courants au TFT (1 771)

### 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

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

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

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

Les caractéristiques de cet emprunt obligataire sont les suivantes :

	<b>Emprunt obligataire 17/07/2015</b>
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 2018	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 2018			31 décembre 2017		
	Paiements minimaux	Intérêts	Principal	Paiements minimaux	Intérêts	Principal
Part à moins d'un an	49	2	47	757	5	752
Part de 1 à 5 ans	55	1	55	103	3	101
Part à plus de 5 ans	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>3</b>	<b>102</b>	<b>861</b>	<b>8</b>	<b>853</b>

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

En milliers d'euros	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Valeur nette des biens en location financement	939	1 477
Valeur totale des paiements minimaux futurs	104	861
Valeur actualisée des paiements minimaux futurs	102	853

#### **5.14 Provisions**

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

En milliers d'euros	Au 31/12/2017	Variation de périmètre (1)	Dotation	Reprise		Autres variations (2)	IFRS 5 (3)	Au 31/12/2018
				Utilisée	Non utilisée			
Provisions non courantes	1 606	(20)	1 004	(37)	-	(1 148)	34	1 439
Provisions courantes	6 735	(32)	3 887	(3 824)	(587)	1 111	-	7 290
<b>Total</b>	<b>8 341</b>	<b>(52)</b>	<b>4 891</b>	<b>(3 862)</b>	<b>(587)</b>	<b>(37)</b>	<b>34</b>	<b>8 729</b>

(1) Correspond à la sortie de périmètre de la société Siticom GmbH (cf. note 4.2.2).

(2) Inclut principalement les reclassements courants/non courants des provisions pour restructurations et litiges salariaux.

(3) Correspond au reclassement de Devoteam Maroc dans le périmètre de consolidation (cf. note 4.3).

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

Les provisions courantes et non courantes s'élevaient à 8 729 milliers d'euros (contre 8 341 milliers d'euros en 2017) et se décomposent comme suit :

- Des provisions pour restructuration pour 1 090 milliers d'euros (contre 2 213 milliers d'euros au 31 décembre 2017), comptabilisées en Allemagne pour 749 milliers d'euros, au Maroc pour 114 milliers d'euros, en Espagne pour 96 milliers d'euros, en France pour 71 milliers d'euros et en Suisse pour 60 milliers d'euros.

La variation constatée sur l'exercice s'explique principalement par :

- Des dotations aux provisions liées aux plans de restructuration, principalement en Allemagne pour 290 milliers d'euros et Suisse pour 59 milliers d'euros ;
- Des reprises de provisions pour restructuration en Allemagne pour 1 128 milliers d'euros, en Espagne pour 287 milliers d'euros et en France pour 44 milliers d'euros.

- Des provisions pour litiges salariaux pour 980 milliers d'euros (contre 1 110 milliers d'euros au 31 décembre 2016) essentiellement comptabilisées en France ;
- Des provisions pour risques et charges diverses pour 6 659 milliers d'euros (contre 5 018 milliers d'euros au 31 décembre 2017).

La variation constatée sur l'exercice s'explique principalement par une dotation aux provisions liée au litige avec les minoritaires en Pologne pour 1 516 milliers d'euros.

### Passifs éventuels

- En janvier 2013, le Groupe a été assigné en concurrence déloyale par un acteur du secteur. Le montant des demandes s'élevait initialement à 9,55 millions d'euros. Plus d'un an après l'assignation et à plusieurs reprises depuis lors, la partie adverse a produit à l'appui de ses prétentions une consultation privée d'expert et a augmenté significativement ses demandes initiales. Tout en contestant le fondement même de cette assignation, le Groupe a fait analyser cette consultation par un autre expert mandaté par ses soins qui a conclu que la consultation privée, produite par la partie adverse, présentait des erreurs méthodologiques et factuelles remettant totalement en cause l'évaluation du préjudice allégué.

En décembre 2016, le Tribunal de Commerce de Paris, tout en estimant pouvoir relever l'existence d'actes de concurrence déloyale de la part du Groupe, n'a pas déterminé le montant du préjudice et a désigné son propre expert (expert de justice) avec mission de donner un avis sur le montant du dommage allégué. Le Groupe a relevé appel de cette décision. Début mars 2018, l'expert de justice a rendu son rapport définitif concluant à un préjudice de 10,1 millions d'euros.

Après consultation de ses conseils, le Groupe considérait disposer de solides arguments juridiques et techniques pour réfuter l'existence d'actes de concurrence déloyale et critiquer les erreurs graves et nombreuses du rapport de l'expert de justice.

En décembre 2018, après discussion avec la partie adverse et sans pour autant revenir sur le bien-fondé de sa position initiale, le Groupe a accepté de signer un accord transactionnel ayant pour objet de mettre fin de manière irrévocable et définitive au litige moyennant le versement par le Groupe d'une indemnité forfaitaire de 3 millions d'euros. Les différentes procédures liées à ce litige sont maintenant closes.

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

Ainsi, le groupe Devoteam a comptabilisé au 31 décembre 2018, en complément du prix d'exercice de l'option comptabilisé depuis 2010 en dettes, un montant de 1,5 million d'euros au titre des intérêts légaux et des frais de procédure qui seraient susceptibles d'être dus en cas de décision défavorable en appel.

## 5.15 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	Au 31/12/2017	Variation de périmètre <sup>(1)</sup>	Dotations	Reprise		Autres variations <sup>(2)</sup>	Au 31/12/2018
				Utilisée	Non utilisée		
Provisions pour pensions et retraites – non courant	3 984	(6)	496	(132)		(257)	4 085

(1) Correspond à la sortie du périmètre de l'entité Shift by S'team (cf. note 4.2.2).

(2) Les autres variations correspondent aux écarts actuariels.

### Hypothèses de valorisation retenues

Hypothèses clés	2018	2017
Taux d'actualisation	1,50%	1,45%
Taux d'inflation	1,50% à 1.75	1,75% à 3%
Taux de revalorisation moyen des salaires	0% à 3%	0% à 3%

L'âge de départ à la retraite généralement retenu est de 67 ans. Les hypothèses de mortalité et de rotation du personnel tiennent compte des conditions économiques propres à chaque pays ou société du Groupe. Le Groupe prend en compte les charges sociales patronales pour effectuer ces calculs. En 2018, 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 2018			Au 31 décembre 2017		
	France	Etranger	Total	France	Etranger	Total
<b>Valeur actuelle des prestations pour services rendus</b>						
<b>A l'ouverture de l'exercice</b>	<b>3 187</b>	<b>3 226</b>	<b>6 413</b>	<b>2 886</b>	<b>3 248</b>	<b>6 134</b>
Coûts des services rendus	382	52	433	395	52	447
Coût financier	52	46	98	43	42	84
Prestations servies sur l'exercice	(63)	(93)	(156)	(48)	(85)	(133)
Contributions des participants	-	-	-	-	-	-
Gains (pertes) actuarielles reconnues directement en capitaux propres	(360)	156	(203)	(99)	(31)	(130)
Variations de périmètre *	(6)	-	(6)	11	-	11
Autres variations	-	-	-	-	-	-
<b>A la clôture de l'exercice</b>	<b>3 192</b>	<b>3 387</b>	<b>6 580</b>	<b>3 187</b>	<b>3 226</b>	<b>6 413</b>
Juste valeur des actifs de régime	-	(2 495)	(2 495)	-	(2 429)	(2 429)
Limitation actifs de régime (IAS 19.58b)	-	-	-	-	-	-
<b>Passif comptabilisé au titre des prestations définies</b>	<b>3 192</b>	<b>893</b>	<b>4 085</b>	<b>3 187</b>	<b>797</b>	<b>3 984</b>

\* Correspond à la sortie du périmètre de l'entité Shift by S'team (cf. note 4.2.2).

L'engagement retraite du Groupe (hors actif de régime) s'élève à 6 580 milliers d'euros (contre 6 413 milliers d'euros en 2017). Il concerne les entités françaises pour 3 192 milliers d'euros, allemandes pour 1 072 milliers d'euros et autrichiennes pour 2 315 milliers d'euros.

Les écarts actuariels cumulés constatés en capitaux propres au 31 décembre 2018 s'élèvent à 1 998 milliers d'euros.

## Variation de la juste valeur des actifs de régime

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2018			Au 31 décembre 2017		
	France	Etranger	Total	France	Etranger	Total
A l'ouverture de l'exercice	-	2 429	<b>2 429</b>	-	2 361	<b>2 361</b>
Rendement attendu des actifs de régime	-	35	<b>35</b>	-	31	<b>31</b>
Contributions versées	-	65	<b>65</b>	-	69	<b>69</b>
Prestations servies sur l'exercice	-	(89)	<b>(89)</b>	-	(82)	<b>(82)</b>
Ecart actuariel sur les actifs de régime	-	54	<b>54</b>	-	51	<b>51</b>
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-
Autres variations	-	-	-	-	-	-
<b>A la clôture de l'exercice</b>	<b>-</b>	<b>2 495</b>	<b>2 495</b>	<b>-</b>	<b>2 429</b>	<b>2 429</b>

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

### Sensibilité aux hypothèses (France uniquement)

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

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

En 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	(44)	52
Effet sur la valeur de l'obligation	(453)	551

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	(10)	10
Effet sur la valeur de l'obligation	(69)	69

### Charges comptabilisées

En milliers d'euros	Au 31 décembre 2018			Au 31 décembre 2017		
	France	Etranger	Total	France	Etranger	Total
Coût des services rendus pendant l'exercice	(382)	(52)	(433)	(395)	(52)	(447)
Coût financier	(52)	(46)	(98)	(43)	(42)	(84)
Rendement attendu des actifs de régime	-	35	35	-	31	31
Prestations servies sur l'exercice	63	-	63	(48)	-	(48)
<b>Total</b>	<b>(370)</b>	<b>(63)</b>	<b>(433)</b>	<b>(485)</b>	<b>(63)</b>	<b>(548)</b>

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

Les estimations de contributions sur l'exercice 2019 sont les suivantes :

<i>En milliers d'euros</i>	<b>France</b>	<b>Etranger</b>	<b>Total</b>
Coût des services rendus pendant l'exercice	(404)	(54)	(458)
Coût financier	(54)	(34)	(88)
Rendement attendu des actifs de régime	-	23	23
Prestations servies sur l'exercice	-	324	324
<b>Total</b>	<b>(458)</b>	<b>258</b>	<b>(199)</b>

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

### **6.1 Information comparative**

L'impact sur les états financiers des acquisitions réalisées en 2018 est présenté en note 4.2. Selon l'instruction n°2007-05 du 2/10/07 de l'AMF, des comptes pro forma sont à produire si le périmètre varie de plus de 25% au cours de l'année. Les impacts étant inférieurs à 25%, le Groupe n'a pas l'obligation d'établir de comptes pro forma au 31 décembre 2018.

### **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	
	2018	2017 retraité	2018	2017 retraité	2018	2017 retraité	2018	2017 retraité	2018	2017 retraité	2018	2017 retraité	2018	2017 retraité	2018	2017 retraité
Group contribution*	319 363	246 075	165 377	129 629	42 974	28 484	78 987	46 070	43 178	40 658	(3 112)	713	5 611	21 094	<b>652 379</b>	<b>512 724</b>
Amortissement des immobilisations corporelles/incorporelles	(1 553)	(1 301)	(965)	(647)	(273)	(133)	(435)	(373)	(191)	(253)	(481)	(485)	(107)	(31)	<b>(4 006)</b>	<b>(3 223)</b>
Marge d'exploitation*	50 059	34 511	13 825	9 793	4 088	1 599	7 679	5 650	4 227	3 978	(7 229)	(2 715)	888	1 145	<b>73 537</b>	<b>53 962</b>
Résultat opérationnel	48 006	32 494	13 334	16 985	3 532	648	7 612	5 165	4 091	4 000	(12 959)	(16 535)	888	1 145	<b>64 504</b>	<b>43 902</b>

(1) Cf définition en note 3.19 du rapport financiers 2017

Résultat financier	(2 520)	(2 259)
Résultat sociétés mises en équivalence	1 100	70
Charge d'impôt	(18 868)	(14 980)
<b>Résultat de l'exercice des activités poursuivies</b>	<b>44 216</b>	<b>26 734</b>
Résultat des activités abandonnées, net d'impôt	0	2 550
<b>Résultat net</b>	<b>44 216</b>	<b>29 284</b>

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

En milliers d'euros	France		Europe du nord & Benelux		Central Europe		Iberia & Latam		Reste du monde		Corporate & other		Entités cédées		Total des actifs consolidés	
	31 décembre 2018	31 décembre 2017 retraité	31 décembre 2018	31 décembre 2017 retraité	31 décembre 2018	31 décembre 2017 retraité	31 décembre 2018	31 décembre 2017 retraité	31 décembre 2018	31 décembre 2017 retraité	31 décembre 2018	31 décembre 2017 retraité	31 décembre 2018	31 décembre 2017 retraité	31 décembre 2018	31 décembre 2017 retraité
Actifs sectoriels*	175 038	174 825	132 585	118 617	63 647	33 773	39 065	14 053	51 990	43 922	37 635	31 929	0	12 226	<b>499 958</b>	<b>429 344</b>

\* 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	
	31/12/18	31/12/17*	31/12/18	31/12/17*	31/12/18	31/12/17*
Chiffre d'affaires clients externes	326 302	256 457	326 077	256 268	652 379	512 724
Actifs non courants	42 204	35 632	117 761	78 889	159 965	114 521

\* Retraité suite à l'application de la norme IFRS 15 sur le chiffre d'affaires.



Les résultats et actifs des secteurs opérationnels sont présentés ci-dessous en comparaison aux informations publiées en 2017.

En milliers d'euros	France		Europe du nord & Benelux		Iberia & Latam		Central Europe		Reste du monde		Corporate & other		Entités cédées		Total Groupe	
	2017 retraité	2017 présenté	2017 retraité	2017 présenté	2017 retraité	2017 présenté	2017 retraité	2017 présenté	2017 retraité	2017 présenté	2017 retraité	2017 présenté	2017 retraité	2017 présenté	2017 retraité	2017 présenté
Group contribution*	246 075	273 788	129 629	132 445	28 484	0	46 070	59 878	40 658	73 847	713	414	21 094	0	<b>512 724</b>	<b>540 372</b>
Amortissement des immobilisations corporelles/incorporelles	(1 301)	(1 317)	(647)	(647)	(133)	0	(373)	(387)	(253)	(394)	(485)	(477)	(31)	0	<b>(3 223)</b>	<b>(3 223)</b>
Marge d'exploitation*	34 511	35 884	9 793	9 793	1 599	0	5 650	5 422	3 978	5 270	(2 715)	(2 408)	1 145	0	<b>53 962</b>	<b>53 962</b>
Résultat opérationnel	32 494	33 867	16 985	16 985	648	0	5 165	4 936	4 000	4 244	(16 535)	(16 130)	1 145	0	<b>43 902</b>	<b>43 902</b>

(1) Cf définition en note 3.19 du rapport financiers 2017

Résultat financier	(2 259)	(2 259)
Résultat sociétés mises en équivalence	70	70
Charge d'impôt	(14 980)	(14 980)
<b>Résultat de l'exercice des activités poursuivies</b>	<b>26 734</b>	<b>26 734</b>
Résultat des activités abandonnées, net d'impôt	2 550	2 550
<b>Résultat net</b>	<b>29 284</b>	<b>29 284</b>

En milliers d'euros	France		Europe du nord & Benelux		Central Europe		Iberia & Latam		Reste du monde		Corporate & other		Entités cédées		Total des actifs consolidés	
	31 décembre 2017 retraité	31 décembre 2017 présenté	31 décembre 2017 retraité	31 décembre 2017 présenté	31 décembre 2017 retraité	31 décembre 2017 présenté	31 décembre 2017 retraité	31 décembre 2017 présenté	31 décembre 2017 retraité	31 décembre 2017 présenté	31 décembre 2017 retraité	31 décembre 2017 présenté	31 décembre 2017 retraité	31 décembre 2017 présenté	31 décembre 2017 retraité	31 décembre 2017 présenté
Actifs sectoriels*	174 825	178 304	118 617	118 617	33 773	42 521	14 053	0	43 922	58 400	31 929	31 503	12 226	0	<b>429 344</b>	<b>429 344</b>

(1) Cf définition en note 3.19.

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

### Carnet de commandes

Le montant du prix de transaction affecté aux obligations sur prestation non encore remplies au 31 décembre 2018 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 2018 est d'au moins 41 002 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 2018, 6 000 options d'achat d'actions (OA), 20 500 bons d'acquisition d'actions existantes remboursables (BAAER) et 193 800 actions gratuites sont en circulation et tous « dans la monnaie ».

En fonction des paramètres de calcul utilisés dans la détermination de la juste valeur, le montant global restant à amortir entre 2019 et 2021 au titre des attributions entrant dans le champ d'application de la norme IFRS 2 s'élève à -1 676 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 :

	2018		2017	
	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice
Nombre d'actions pouvant être souscrites en début d'exercice	308 500	3,14 €	309 500	4,39 €
Nombre d'options annulées durant l'exercice	18 200	3,14 €	20 500	4,39 €
Nombre d'options exercées durant l'exercice	70 000	10,50 €	30 500	12,44 €
Nombre d'options émises durant l'exercice	-	-	50 000	-
<b>Nombre d'actions pouvant être souscrites en fin d'exercice</b>	<b>220 300</b>	<b>1,36 €</b>	<b>308 500</b>	<b>3,14 €</b>

Le récapitulatif des plans d'options et d'actions gratuites en cours en 2018 et 2017 est décrit ci-dessous :

Date du plan	Attribué	Nombre d'options en circulation au 31/12/2018	Nombre d'options en circulation au 31/12/2017	Prix d'exercice	1 <sup>ère</sup> date d'exercice	Date d'expiration	Taux zéro coupon
18/10/2012	400 000	20 500	33 500	12,00 €	18/10/2014	18/10/2019	1,35%
30/11/2012	100 000	6 000	63 000	9,00 €	30/11/2016	30/11/2019	1,25%
17/06/2016	182 000	147 800	162 000	-	01/03/2019	01/03/2019	N/A
04/09/2017	50 000	46 000	50 000	-	01/03/2021	01/03/2021	1%
<b>TOTAL</b>	<b>732 000</b>	<b>220 300</b>	<b>308 500</b>				

### **Caractéristiques des plans et hypothèses de calcul**

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

En fonction de la méthode et des paramètres de calcul utilisés (détaillés ci-dessus), et sur la base d'une hypothèse de taux de rotation du personnel concerné, la charge reconnue au 31 décembre 2018 sur la ligne « rémunérations fondées sur des actions » du compte de résultat s'élève à 2 325 milliers d'euros contre 1 957 milliers d'euros sur l'exercice 2017. Cette charge comprend essentiellement l'impact du plan d'attribution d'actions gratuites.

#### Caractéristiques du plan d'options émis en 2012

Le 30 novembre 2012 le directoire, faisant usage de l'autorisation de l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 11 avril 2012, a procédé à l'émission d'un nouveau plan d'options d'achat d'actions dont les principales caractéristiques figurent dans le tableau ci-dessous.

Synthèse	Plan du 30 novembre 2012
Nombre total d'actions pouvant être attribuées	100 000
Début du plan	30 novembre 2012
Fin du plan	30 novembre 2019
Prix d'exercice des options	9,00 €
Durée de la période d'acquisition des droits	Entre 4 et 6 ans
Condition de performance dite de marché	Oui
Condition de performance individuelle	Non
Présence effective à la date d'acquisition	Oui
Prix de l'action à la date d'attribution	Prime de 7% par rapport à la moyenne 20 jours : 8,40 €
Fourchette des justes valeurs	0,42 € à 0,78 €

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

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

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

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

Les caractéristiques détaillées du plan et des paramètres de calcul figurent dans les états financiers 2016.

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

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

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

#### Modèle de valorisation

Les principaux paramètres utilisés 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

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

Le détail des charges de personnel se décompose comme suit :

En milliers d'euros	2018	2017
Salaires et traitements	(313 103)	(242 825)
Charges Sociales	(86 447)	(67 035)
Charges d'indemnités de départ à la retraite	(381)	(420)
Participation des salariés	(1 711)	(1 347)
<b>TOTAL</b>	<b>(401 642)</b>	<b>(311 627)</b>

L'augmentation des charges de personnel s'explique principalement par l'effet des variations de périmètre et par la croissance organique du Groupe. Elle s'accompagne également de l'effet du CICE (crédit d'impôt compétitivité emploi) en France pour 3 554 milliers d'euros au 31 décembre 2018 contre 3 237 milliers d'euros au 31 décembre 2017 ainsi que du CIR (crédit d'impôt recherche) pour 3 343 milliers d'euros au 31 décembre 2018 contre 3 179 milliers d'euros au 31 décembre 2017.

#### 6.4 Autres achats et charges externes

Au 31 décembre 2018, les autres achats et charges externes se décomposent comme suit :

En milliers d'euros	2018	2017 retraité*	2017 présenté
Sous-traitance	(105 723)	(90 668)	(111 722)
Locations et charges locatives	(16 976)	(13 576)	(13 576)
Déplacements, missions & réceptions	(14 968)	(10 655)	(10 655)
Autres achats	(28 348)	(22 110)	(22 110)
<b>TOTAL</b>	<b>(166 016)</b>	<b>(137 010)</b>	<b>(158 063)</b>

(1) Retraité suite à l'application de la norme IFRS 15 (cf. note 2.1).

#### 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)	2018	2017	Autres produits opérationnels en milliers d'euros	2018	2017
Coûts de restructuration	(1 564)	(3 076)	Produits liés aux reprises de provisions non utilisées des restructurations	-	-
Valeurs nettes des immobilisations cédées	(114)	(40)	Valeurs nettes des immobilisations cédées	27	4
Perte nette liée aux cessions de filiales	-	(536)	Profit net lié aux cessions de filiales	7 581	932
Pertes de valeur des goodwill	(6 427)	(2 783)			
Pertes de valeur sur les autres actifs	-	(501)	Profits résultant des acquisitions	-	165
Frais d'acquisition de titres	(817)	(223)		-	-
Autres charges	(4 704)	(1 620)	Autres produits	19	113
<b>Total</b>	<b>(13 625)</b>	<b>(8 779)</b>	<b>Total</b>	<b>7 626</b>	<b>1 213</b>

Au 31 décembre 2018, les charges et produits de restructurations sont principalement liés à l'adaptation des ressources et à des coûts de réduction d'effectifs notamment en France 706 milliers d'euros et en Belgique pour 343 milliers.

Le profit net lié aux cessions de filiales correspond à la cession de Shift by S'team.

Les pertes de valeur des goodwill correspondent aux « impairments » sur l'UGT Alegri en Allemagne pour 1 983 milliers d'euros et l'entité Devoteam UK pour 3 977 (cf. note 5.1) ainsi qu'une perte liée à la mise à la juste valeur des actifs de l'UGT Maroc pour 467 milliers d'euros.

Les autres charges correspondent principalement à :

- une provision pour litige avec les minoritaires en Pologne pour 1 516 milliers d'euros ;
- au dénouement du litige avec un acteur du secteur pour 2 545 milliers d'euros (cf. note 5.14) ;
- des risques divers et à des honoraires juridiques sur des litiges en cours pour 512 milliers d'euros.

## 6.6 Charges et produits financiers

Au 31 décembre 2018, les principaux composants des charges et produits financiers sont les suivants :

Charges financière (en milliers d'euros)	2018	2017	Produits financiers en milliers d'euros	2018	2017
Différence négative de change	(285)	(586)	Différence positive de change	-	-
Intérêts sur emprunt obligataire évalués au taux d'intérêt effectif	(1 026)	(1 024)	Intérêts sur emprunt obligataire évalués au taux d'intérêt effectif	-	-
Moins-value sur actifs évalués à la juste valeur par le résultat (option de la juste valeur)	-	-	Plus-value sur actifs évalués à la juste valeur par le résultat (option de la juste valeur)	5	
Intérêts sur contrat de location financement au taux d'intérêt effectif	(3)	(13)			
Actualisation des dettes long-terme	(325)	(307)			
Provisions sur actifs financiers	(342)	(80)	Provisions sur actifs financiers	76	-
Autres charges financières	(989)	(834)	Autres produits financiers	371	585
<b>Total</b>	<b>(2 971)</b>	<b>(2 844)</b>	<b>Total</b>	<b>452</b>	<b>585</b>

Le résultat financier de l'année se dégrade de 261 milliers d'euros par rapport à 2017, principalement sous l'effet :

- de l'impact négatif des provisions sur actifs financiers pour 330 milliers d'euros (contre 80 milliers d'euros au 31 décembre 2017) ;
- de l'impact positif des différences négatives de change pour -285 milliers d'euros au 31 décembre 2018 (contre -586 milliers d'euros au 31 décembre 2017) liées essentiellement aux créances et prêts intragroupe en devises pour lesquels le groupe ne souscrit pas de couverture ;
- de l'impact positif des changements d'hypothèses liés aux clauses « d'earn out » pour 112 milliers d'euros au 31 décembre 2018 (contre 433 milliers d'euros au 31 décembre 2017).

Les intérêts sur l'emprunt obligataire émis en juillet 2015 restent stables à 1 026 milliers d'euros.

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

En milliers d'euros	2018	2017
Charges d'intérêt sur opérations de financement au taux effectif	(2 019)	(1 871)
Résultat des couvertures de taux sur endettement financier brut	-	-
<b>Coût de l'endettement financier brut</b>	<b>(2 019)</b>	<b>(1 871)</b>
Produits d'intérêt générés par la trésorerie et équivalents de trésorerie	106	97
Plus-value sur actifs évalués à la juste valeur par le résultat	5	-
<b>Coût de l'endettement financier net</b>	<b>(1 907)</b>	<b>(1 774)</b>

Eléments de change reconnus en autres éléments du résultat global :

<i>En milliers d'euros</i>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Gains sur actif disponible à la vente	-	-
Ecart de change	369	(2 569)
<b>Total</b>	<b>369</b>	<b>(2 569)</b>
Reconnu en réserves consolidées	-	-
Reconnu en réserves de conversion	369	(2 569)

## 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 :

<i>En milliers d'euros</i>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Impôt courant	(18 766)	(15 541)
Variation d'impôts différés	(102)	561
<b>Total</b>	<b>(18 868)</b>	<b>(14 980)</b>

Charges et produits d'impôts différés :

<i>En milliers d'euros</i>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Indemnités de départ à la retraite	105	101
Provisions diverses	43	238
Autres différences temporelles	76	(195)
Reports déficitaires activés	(80)	(917)
Relation clientèle	201	158
Actions propres	11	1 423
Locations financement	(75)	(67)
Annulation fonds de commerce	0	(46)
Autres	(382)	(134)
<b>Total</b>	<b>(102)</b>	<b>561</b>

La variation d'impôts différés résulte principalement :

- Des différences temporelles sur les provisions, notamment en France pour 117 milliers d'euros ;
- De l'effet négatif des reports déficitaires (-80 milliers d'euros), dont -190 milliers d'euros en France et -116 milliers d'euros au Luxembourg et de l'activation complémentaire en Allemagne pour 182 milliers d'euros ;
- De l'impact positif de la relation clientèle en France et en Hollande pour 201 milliers d'euros ;
- Les autres mouvements correspondent essentiellement à :
  - Des provisions pour restructuration et autres éléments en sursis d'imposition en Allemagne pour -484 milliers d'euros ;
  - L'impôt différé sur des frais d'acquisition des filiales pour 147 milliers d'euros.

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

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

En milliers d'euros	2018	2017
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>	<b>44 216</b>	<b>26 734</b>
Charge d'impôt	18 868	14 980
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>63 084</b>	<b>41 714</b>
Taux d'impôt applicable en France	34,43%	34,43%
<b>Impôt théorique</b>	<b>21 720</b>	<b>14 362</b>
Activation de report déficitaire précédemment non reconnu	(692)	(306)
Consommation des déficits fiscaux antérieurs non reconnus	(240)	(250)
Déficits créés sur l'exercice non reconnus et désactivation de l'exercice	401	360
Différences permanentes et autres éléments (1)	(2 135)	915
Impôts locaux complémentaires (2)	2 608	2 010
Différence de taux d'imposition entre pays (3)	(2 794)	(2 109)
<b>Impôt total calculé</b>	<b>18 868</b>	<b>14 980</b>
<b>Impôt enregistré</b>	<b>18 868</b>	<b>14 980</b>

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

- Le CICE et CIR en France pour -1 947 milliers d'euros ;
- Les pertes de valeur sur goodwill pour 1 393 milliers d'euros ;
- Les plus-values de cession de titres de participation pour -2 200 milliers d'euros ;
- La charge d'impôt fondée sur des actions pour 400 milliers d'euros ;

(2) Les impôts locaux complémentaires correspondent principalement à la CVAE considérée en impôt comme indiqué dans la note 3.18 pour 2 569 milliers d'euros.

(3) Concerne essentiellement le Danemark pour -653 milliers d'euros, le Luxembourg pour -484 milliers d'euros, les Emirats Arabes Unis pour -282 milliers d'euros, l'Espagne pour -266 milliers d'euros, la République Tchèque pour -206 milliers d'euros et la Serbie pour -201 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, s'améliore fortement à 69,9 millions d'euros au titre de 2018 contre 53,3 millions d'euros un an plus tôt sous l'effet de l'amélioration de la rentabilité opérationnelle du Groupe.

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

La variation du BFR représente -9,6 millions d'euros contre -5,5 millions d'euros en 2017. Cette dégradation s'explique principalement par une forte croissance de l'activité. Le délai de paiement clients (DSO) en fin de période s'établit à 58 contre 61 jours un an plus tôt.

#### Impôts payés

Malgré l'amélioration des résultats du Groupe, l'impôt payé reste stable à 13,0 millions d'euros contre 13,6 millions d'euros en 2017 sous l'effet de la baisse progressive du taux d'impôt notamment en France et en Belgique.

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

### Acquisitions et cessions d'immobilisations

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

### Acquisition et cession d'actifs financiers

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

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

Ce poste correspond essentiellement à l'encaissement du prix de cession de la société Shift by S'team sous déduction de la trésorerie cédée (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 groupes Alegri en Allemagne, Jayway en Suède et Bold au Portugal ainsi que des entités Paradigmo en Belgique et New Bic en Espagne (cf. note 4.2). Il intègre également le paiement des compléments de prix ou prix différés des acquisitions antérieures.

## 7.3 Flux de trésorerie liés aux activités de financement

### Acquisition de participation ne donnant pas le contrôle

Le décaissement de 1,3 million d'euros correspond au rachat d'intérêts minoritaires du Groupe.

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

Au cours de l'exercice, le Groupe a augmenté son encours fin de période auprès du Factor pour un montant de 3,4 millions d'euros.

### Intérêts versés

Les intérêts versés s'élèvent à 1,7 million d'euros et comprennent principalement les intérêts liés à l'emprunt obligataire décaissés annuellement à terme échu, ainsi que les commissions liées au contrat d'affacturage.

### Dividendes versés

Le montant des dividendes versés s'élève à 10,7 millions d'euros dont 7,2 millions d'euros concernent le versement aux actionnaires du Groupe et 3,5 millions d'euros aux actionnaires minoritaires.

### Opérations sur actions propres

L'encaissement net lié à ces opérations inclut le produit de la vente d'actions propres ou de la levée options sur actions par les salariés pour un montant net positif de 0,7 million d'euros.

## 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 2018	31 décembre 2017
Norvège	0	(426)
Suisse	20	(10)
Royaume-Uni	-11	(10)
Middle East	321	(993)
Turquie	-101	(63)
Autres	-26	(131)
<b>Total</b>	<b>203</b>	<b>(1 633)</b>



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

### 8.1 Politique de gestion des risques financiers

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

#### Risque de crédit

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

##### Créances clients

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

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

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

##### Investissements des excédents de trésorerie

Le Groupe limite son exposition au risque de crédit en n'investissant ses fonds uniquement en dépôts bancaires à capital garanti et en OPCVM monétaires réguliers émis par des contreparties bancaires de premier rang, ainsi que sur des contrats de capitalisation à capital garanti émis auprès d'assureur de premier rang. La liquidité de ces supports n'est pas remise en jeu au 31 décembre 2018.

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 75,0 millions d'euros et excède la dette financière de 34,7 millions d'euros.

Par ailleurs, le Groupe maintient auprès de contreparties bancaires de premier rang des lignes de crédits confirmés du type « RCF » (Revolving Credit Facility) à hauteur de 30 millions d'euros pour une durée de 3 ans arrivant à échéance fin 2018. Ces lignes ont été renouvelées entre mars et avril 2019 pour une durée de 5 ans et leur montant global porté à 105 millions d'euros.

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	(0,2)
Ratio L (dette nette/EBITDA)	< 2,5	(0,5)

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 33 millions d'euros utilisée à hauteur de 18,7 millions d'euros au 31 décembre 2018.

### Risque de marché

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

### Risque de change

L'activité du Groupe est majoritairement réalisée en zone « devise euro » (79,6% de son chiffre d'affaires en 2018). 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), la couronne norvégienne (NOK), le dirham émirien (AED) et la livre sterling (GBP), chacune représentant entre 2,2% et 5,6% 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 2018, 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 3,29% 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 2018, les salariés, les anciens salariés et les directeurs de filiales détiennent 2,75% du capital (soit 229 099 actions).

### Rachats d'actions

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

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

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

### 8.2.1 Présentation des instruments financiers par catégories

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

<i>En milliers d'euros</i>	Note	Actifs évalués à la juste valeur par le résultat (trading)	Actifs évalués au coût amorti	Actifs évalués à la juste valeur par le résultat (Option de JV)	Prêts et créances	Actifs disponibles à la vente	Passifs au coût amorti	Passifs évalués à la juste valeur par OCI	Passifs évalués à la juste valeur par le résultat	Total de la valeur nette comptable	Juste valeur
Dépôts et cautionnements	5.4	-	-	-	5 503	-	-	-	-	5 503	5 503
Titres de participation non consolidées	5.4	-	-	-	197	-	-	-	-	197	197
Prêts	5.4	-	-	-	350	-	-	-	-	350	350
Autres actifs financiers	5.7	-	914	-	299	-	-	-	-	1 213	1 213
<b>Actifs financiers non courants</b>		<b>-</b>	<b>914</b>	<b>-</b>	<b>6 349</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>7 262</b>	<b>7 262</b>
Créances clients	5.8	-	-	-	211 673	-	-	-	-	211 673	211 673
Autres créances	5.8	-	-	-	50 238	-	-	-	-	50 238	50 238
Autres actifs financiers	5.9	-	-	-	2 247	-	-	-	-	2 247	2 247
Actifs de gestion de trésorerie	5.9	-	-	351	-	-	-	-	-	351	351
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5.9	-	-	-	75 484	-	-	-	-	75 484	75 484
<b>Actifs financiers courants</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>351</b>	<b>339 642</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>339 992</b>	<b>339 992</b>
<b>Total actifs financiers</b>		<b>-</b>	<b>914</b>	<b>351</b>	<b>345 991</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>347 255</b>	<b>347 255</b>
Emprunt obligataire	5.13	-	-	-	-	-	29 862	-	-	29 862	29 862
Emprunts bancaires	5.13	-	-	-	-	-	3 435	-	-	3 435	3 435
Contrat de location financement	5.13	-	-	-	-	-	55	-	-	55	55
Put minoritaires et compléments de prix	5.7	-	-	-	-	-	-	13 803	2 631	16 434	16 434
Autres passifs financiers non courants	5.7	-	-	-	-	-	724	-	-	724	724
<b>Passifs financiers non courants</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>34 076</b>	<b>13 803</b>	<b>2 631</b>	<b>50 509</b>	<b>50 509</b>
Emprunt obligataire	5.13	-	-	-	-	-	446	-	-	446	446
Emprunts bancaires et concours bancaires courants	5.13	-	-	-	-	-	1 698	-	-	1 698	1 698
Contrat de location financement	5.13	-	-	-	-	-	47	-	-	47	47
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	5.8	-	-	-	-	-	51 475	-	-	51 475	51 475
Dettes fiscales et sociales	5.8	-	-	-	-	-	118 845	-	-	118 845	118 845
Autres dettes	5.8	-	-	-	-	-	63 614	1 490	4 929	70 033	70 033
<b>Passifs financiers courants</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>236 125</b>	<b>1 490</b>	<b>4 929</b>	<b>242 544</b>	<b>242 544</b>
<b>Total passifs financiers</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>270 200</b>	<b>15 293</b>	<b>7 560</b>	<b>293 054</b>	<b>293 054</b>

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

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

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

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

En milliers d'euros	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Produits sur actifs financiers à la juste valeur (trading)	112	433
Produits sur actifs financiers à la juste valeur sur option	5	-
Produits sur prêts et créances	334	152
Produits sur actifs disponible à la vente	-	-
Produits sur actifs disponible à la vente transférés des capitaux propres	-	-
<b>Total produits financiers</b>	<b>452</b>	<b>585</b>
Charges sur passifs financiers à la juste valeur	-	159
Charges sur passifs financiers au coût amorti	2 971	2 685
Charges sur actifs disponible à la vente	-	-
<b>Total charges financières</b>	<b>2 971</b>	<b>2 844</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>(2 520)</b>	<b>(2 259)</b>

## 8.3 Exposition du Groupe aux risques financiers

### 8.3.1 Risque de crédit

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

En milliers d'euros	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Dépôts et cautionnements	5 503	2 578
Titres de participation non consolidées	197	6
Prêts	350	350
Autres actifs long terme	1 213	1 624
Créances clients et actifs sur contrats	211 673	176 025
Autres créances	50 238	47 594
Autres actifs financiers	2 247	1 766
Actifs de gestion de trésorerie	351	346
Trésorerie et équivalents de trésorerie	75 484	82 239
<b>Total</b>	<b>347 255</b>	<b>312 528</b>

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

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

Créances clients	31 décembre 2018				31 décembre 2017			
	Brut	Provision	Net	%	Brut	Provision	Net	%
En milliers d'euros								
Non échues et factures à émettre	152 084	86	151 999	72%	138 431	30	138 401	79%
Echues de moins d'un mois	27 231	289	26 942	13%	16 687	-	16 687	9%
Echues de 1 à 3 mois	18 549	-	18 549	9%	11 068	18	11 050	6%
Echues de 3 à 6 mois	13 380	26	13 354	6%	6 691	50	6 641	4%
Echues de plus de 6 mois	5 187	4 357	830	0%	5 881	2 636	3 245	2%
<b>Total</b>	<b>216 431</b>	<b>4 758</b>	<b>211 673</b>	<b>100%</b>	<b>178 759</b>	<b>2 734</b>	<b>176 025</b>	<b>100%</b>

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>	<b>31 décembre 2017</b>	Variation de périmètre	Dotation	Reprise	IFRS 5*	Autres	Ecart de change	<b>31 décembre 2018</b>
Provision créances clients	(2 734)	(486)	(1 692)	1 261	(861)	(252)	5	(4 758)

\* Correspond au reclassement de Shift by S'team et de Devoteam Maroc en actifs détenus en vue de la vente

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>	<b>31 décembre 2018</b>	<b>31 décembre 2017</b>
France	604	602
Etranger	4 154	2 132
<b>Total</b>	<b>4 758</b>	<b>2 734</b>

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

<i>En milliers d'euros</i>	<b>31 décembre 2018</b>	<b>31 décembre 2017</b>
France	100 587	86 589
Etranger	115 844	92 170
<b>Total</b>	<b>216 431</b>	<b>178 759</b>

Le Groupe a conclu en 2013 un contrat de cession de créances commerciales auprès d'une contrepartie bancaire de premier rang concernant la mise en place d'un programme de cession d'un montant maximum de 33 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 2018 s'élève à 18 717 milliers d'euros (vs 15 472 milliers d'euros au 31 décembre 2017).

Actifs décomptabilisés avec implication continue :

<b>Implication continue</b> <i>En milliers d'euros</i>	<b>Valeur comptable de l'implication continue</b>				<b>Juste valeur de l'implication continue</b>	<b>Exposition maximale</b>
	<b>Coût amorti</b>	<b>Détenu jusqu'à l'échéance</b>	<b>Disponible à la vente</b>	<b>Passifs financiers à la juste valeur</b>		
Dépôt de garantie affacturage	1 800	-	-	-	1 800	1 800

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 :

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

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.

<b>2017</b> <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	30 257	33 900	-	975	32 925	-
Locations financières	853	861	379	379	103	-
Autres emprunts et dettes financières	1 332	1 332	336	-	996	-
Concours bancaires courants	2 652	2 652	2 652	-	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	40 287	40 287	40 287	-	-	-
Dettes fiscales et sociales	98 832	98 832	98 832	-	-	-
Autres dettes	71 750	71 750	60 931	2 709	8 110	-
<b>Total</b>	<b>245 963</b>	<b>249 614</b>	<b>203 417</b>	<b>4 063</b>	<b>42 134</b>	<b>-</b>

### 8.3.3 Risque de change

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

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

Devise	Taux moyen		Taux clôture	
	2018	2017	2018	2017
NOK	9,59750	9,32700	9,94830	9,84030
AED	4,33710	4,14880	4,20501	4,40443
DKK	7,45320	7,43860	7,46730	7,44490
GBP	0,88470	0,87670	0,89453	0,88723

#### 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 :

<i>En milliers d'euros</i>	2018		2017	
	+10%	-10%	+10%	-10%
Impact sur les capitaux propres	(3 414)	4 172	(3 154)	3 855
Impact sur le résultat	(695)	849	(548)	670

### 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	2018	2017
<b>Taux variable</b>		
Autres actifs financiers courants	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	75 484	82 239
Lignes de crédits court terme	-	-
Concours bancaires	(842)	(2 652)
<b>Exposition nette avant couverture</b>	<b>74 643</b>	<b>79 587</b>
<b>Taux fixe</b>		
Autres actifs financiers courants	2 247	1 766
Actifs de gestion de trésorerie	351	346
Emprunt obligataire	(30 308)	(30 257)
Locations financières	(102)	(853)
Autres dettes financières	(4 292)	(1 332)
<b>Exposition nette avant couverture</b>	<b>(32 104)</b>	<b>(30 330)</b>
<b>Total exposition nette avant couverture</b>	<b>42 538</b>	<b>49 257</b>

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

En milliers d'euros	Devise	Taux d'intérêt	Maturité	31 décembre 2018		31 décembre 2017	
				Valeur d'origine	Valeur comptable	Valeur d'origine	Valeur comptable
Lignes de crédit <sup>(1)</sup>	EUR	E3M + 1% à 1,20%	2018	-	-	-	-
Emprunt obligataire <sup>(2)</sup>	EUR	3,25%	2021	30 000	29 862	30 000	29 811
Locations financières	EUR	3,04% à 4,20%	2019 et 2020	6 007	102	6 655	853
Concours bancaires	EUR	Variable	Court terme	842	842	2 652	2 652

(1) le Groupe a renouvelé ses lignes de crédit disponibles pour un montant de 100 millions d'euros à 5 ans.

(2) Les caractéristiques de l'emprunt obligataire figurent dans la note 5.13.

## Note 9 - Informations diverses

### 9.1 Ventilation de l'effectif

L'effectif de fin de période s'établit à 6 975 salariés, contre 5 195 à fin 2017, 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 2018	31 décembre 2017
Avantages du personnel à court terme	1 403	1 110
Avantages postérieurs à l'emploi	-	-
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
Jetons de présence	200	200
Paiements fondés sur des actions	-	-
<b>Total</b>	<b>1 603</b>	<b>1 310</b>

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

Les montants des jetons de présence versés en 2018 aux membres du conseil de surveillance se sont élevés à 139 milliers d'euros contre 120 milliers d'euros en 2017.



## 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 2018 et 2017 :

Valeurs comptabilisées <i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2018			31 décembre 2017		
	Entreprises associées (1)	Co-entreprises	Autres parties liées (2)	Entreprises associées (1)	Co-entreprises	Autres parties liées (2)
Ventes aux parties liées	30	-	-	126	-	-
Achats auprès des parties liées	5 597	-	2 750	747	-	2 078
Achats d'actifs auprès des parties liées	-	-	-	-	-	-
Dividendes et Autres Produits de participation	38	-	-	14	-	-
Intérêts et charges financières	93	-	-	20	-	-
Autres charges opérationnelles	-	-	-	-	-	-
Autres produits opérationnels	-	-	-	-	-	-
Créances sur les parties liées	3 375	-	672	1 193	-	537
Dettes envers les parties liées	982	-	802	127	-	-

(1) Concernent DFSJ, Siticom GmbH, Keivox, Media-Tel LLC, HNCO AB, Inflexsys, Exa ECS, Between Staffing Group BV, Outfit et Techsensys pour l'exercice 2018 ; et DFSJ, Keivox, Media-Tel LLC, HNCO AB, Inflexsys, Exa ECS, , Progis et Bengs pour l'exercice 2017

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

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

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

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

## 9.3 Engagements hors bilan

### 9.3.1 Cautions données

Les principales cautions, avals et garanties donnés par le Groupe au 31 décembre 2018 sont décrits ci-dessous :

<i>En milliers d'euros</i>	31 décembre 2018	31 décembre 2017
Engagements donnés liés à l'exécution de contrats clients	4 227	2 879
Engagements donnés liés à la garantie d'encours fournisseurs	-	-
Engagements donnés liés à la garantie de paiement de baux commerciaux	160	-
Autres engagements donnés	-	160
<b>Total</b>	<b>4 387</b>	<b>3 039</b>

### 9.3.2 Contrats de location simple

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

En milliers d'euros	Moins d'un an	De un à cinq ans	Plus de cinq ans
31 décembre 2018	10 447	25 789	8 751
31 décembre 2017	8 256	11 403	19

Les contrats de location simple engagent le Groupe à payer des loyers minimums futurs. La méthode de recensement de ces paiements futurs a été ajustée par rapport à l'information donnée au titre de l'année 2017 et qui n'a pas été retraitée. En effet, afin de converger vers l'application de la norme IFRS 16, le Groupe a retenu comme durée minimum de ses baux immobiliers en France, une durée de 9 ans sans tenir compte, comme auparavant, de la possibilité triennale de sortie anticipée.

Les paiements minimaux futurs indiqués au 31 décembre 2018 donnent une bonne indication du montant de la dette locative (hors effet d'actualisation) qui sera comptabilisée lors de la mise en œuvre d'IFRS 16 à compter du 1er janvier 2019.

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

En milliers d'euros	Moins d'un an	De un à cinq ans	Plus de cinq ans
Loyers minimums	509	1501	-

Sur l'exercice 2018, le produit de sous-location s'est élevé à 483 milliers d'euros (contre 514 milliers d'euros en 2017) et la charge de location à 16 976 milliers d'euros (contre 13 576 milliers d'euros en 2017).

### 9.4 Honoraires des commissaires aux comptes

Le tableau ci-dessous détaille le montant des honoraires des commissaires aux comptes au titre des années 2018 et 2017 :

En milliers d'euros	2018							2017						
	KPMG	%	Grant Thornton	%	NSK	%	Total	KPMG	%	Grant Thornton	%	NSK	%	Total
<i>Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés</i>														
Emetteur	135	45%	120	35%	0	0%	255	92	33%	93	37%	0	0%	185
Filiales intégrées globalement	164	55%	184	53%	70	100%	418	159	57%	129	51%	79	100%	367
<i>Services autres que la certification des comptes</i>														
Emetteur	0	0%	9	3%	0	0%	9	27	10%	30	12%	0	0%	57
Filiales intégrées globalement	0	0%	35	10%	0	0%	35	0	0%	0	0%	0	0%	0
<b>Total</b>	<b>299</b>	<b>100%</b>	<b>348</b>	<b>100%</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>	<b>717</b>	<b>278</b>	<b>100%</b>	<b>252</b>	<b>100%</b>	<b>79</b>	<b>100%</b>	<b>609</b>

### Note 10 - Evénements significatifs postérieurs au 31 décembre 2018

Néant.

### 3.7 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

#### Exercice clos le 31 décembre 2018

A l'Assemblée générale des Actionnaires de la Société Devoteam S.A.,

#### **Opinion**

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Devoteam S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

#### **Fondement de l'opinion**

##### ***Référentiel d'audit***

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

##### ***Indépendance***

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

##### ***Observation***

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur le point suivant exposé dans la Note 2 « Méthodes et principes de consolidation » de l'annexe des comptes consolidés qui expose les effets de l'application obligatoire au 1<sup>er</sup> janvier 2018 de la norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec les clients ».

#### **Justification des appréciations - Points clés de l'audit**

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

## Évaluation des goodwill

(Notes 3.2 et 5.1 de l'annexe aux comptes consolidés)

### *Risque identifié*

Dans le cadre de son développement, le groupe mène des opérations de croissance externe et est amené à reconnaître des goodwill à l'actif de ses états financiers.

Les goodwill correspondent à la différence entre le prix d'acquisition et le montant net comptabilisé au titre des actifs identifiables acquis et passifs repris, et sont alloués aux différentes unités génératrices de trésorerie (UGT).

Comme indiqué dans la note 3.2 « Regroupements d'entreprises et goodwill » de l'annexe aux comptes consolidés, les goodwill font l'objet d'un test de perte de valeur visant à s'assurer que leur valeur nette comptable, figurant à l'actif pour un montant de 129 886 milliers d'euros au 31 décembre 2018, n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable. Or, toute évolution défavorable des activités auxquelles les goodwill ont été affectés, en raison de facteurs internes ou externes par exemple liés à l'environnement économique et financier des marchés sur lesquels le groupe opère, est de nature à affecter de manière sensible la valeur recouvrable des goodwill et à nécessiter la constatation d'une dépréciation. Une telle évolution conduirait à réapprécier la pertinence de l'ensemble des hypothèses retenues pour la détermination des valeurs recouvrables ainsi que le caractère raisonnable et cohérent des paramètres de calcul retenus.

Les modalités du test de perte de valeur mis en œuvre et le détail des hypothèses retenues sont décrits dans les notes 3.2 et 5.1 de l'annexe aux comptes consolidés. La valeur recouvrable a été déterminée par référence à la valeur d'utilité calculée à partir de la valeur actualisée des flux de trésorerie composant chaque unité génératrice de trésorerie.

Nous avons considéré l'évaluation des goodwill comme un point clé de l'audit, compte tenu du poids de ces actifs dans le bilan consolidé, de l'importance des jugements de la direction dans la détermination des hypothèses retenues, s'agissant notamment des prévisions de flux de trésorerie, des taux d'actualisation, de croissance à long terme et de rentabilité normative, ainsi que de la sensibilité de l'évaluation de leur valeur recouvrable à ces hypothèses.

### *Réponse apportée*

Nous avons pris connaissance des travaux relatifs aux tests de perte de valeur mis en œuvre par le Groupe et des conclusions qui en sont ressorties.

Nos travaux ont par ailleurs principalement consisté à :

- prendre connaissance et évaluer le processus mis en œuvre par la Direction pour estimer la valeur recouvrable des goodwill ;
- apprécier, au regard des normes comptables en vigueur, la manière dont le Groupe a alloué les goodwill aux UGT lors des acquisitions intervenues durant l'exercice ainsi que le niveau de regroupement des UGT retenu pour les tests de perte de valeur des goodwill ;
- apprécier le caractère raisonnable de l'évaluation faite de la valeur recouvrable des UGT identifiées pour les tests de perte de valeur des goodwill.

Cette analyse a notamment consisté en :

- des entretiens avec la Direction ;
- une comparaison des projections de flux de trésorerie résultant des processus budgétaires et prévisionnels pour les années 2019 à 2022 aux projections utilisées lors du test de pertes de valeur de l'exercice précédent ;
- une comparaison des projections de résultats 2018 utilisées dans le test de pertes de valeur de l'exercice précédent avec les résultats réels afin d'en apprécier la fiabilité ;
- une appréciation du caractère raisonnable des hypothèses retenues dans le cadre des projections au regard de notre connaissance de l'environnement économique dans lequel opère le groupe ; et
- une appréciation, avec l'appui de nos experts en évaluation, du caractère raisonnable des paramètres financiers utilisés dans le cadre des tests de perte de valeur, le modèle utilisé pour déterminer la valeur d'utilité, la méthode de détermination des taux d'actualisation et de croissance à long terme ;

- analyser la sensibilité des tests de perte de valeur à la variation des hypothèses retenues dans les plans d'affaires et des paramètres financiers appliqués.

### **Reconnaissance du chiffre d'affaires pour les contrats de service au forfait et première application d'IFRS 15 pour la revente de licences d'éditeurs tiers et de droits de souscription d'accès à des plateformes logicielles en mode « Cloud ou SaaS »**

(Note 2 Méthodes et principes de consolidation et Note 3.12 de l'annexe aux comptes consolidés)

#### *Risque identifié*

Le groupe Devoteam opère sur le marché des services professionnels informatiques et du conseil en technologies innovantes. Il fournit ces prestations au travers de contrats de services en régie ou au forfait. Ces derniers peuvent inclure d'autres prestations, dont notamment la revente de licences perpétuelles d'éditeurs tiers et de droits de souscription d'accès à des plateformes logicielles en mode « Cloud ou SaaS » dans le cadre de solutions globales.

Comme indiqué dans la note 3.12 de l'annexe aux comptes consolidés, la méthode de reconnaissance du chiffre d'affaires et des coûts associés est fonction de la nature des prestations rendues, notamment :

- Pour les prestations au forfait, le chiffre d'affaires est généralement comptabilisé selon la méthode du pourcentage d'avancement des travaux car soit la prestation du Groupe améliore un actif dont le client obtient le contrôle au fur et à mesure de la prestation, soit le Groupe construit un actif spécifique au client qui n'a pas d'usage alternatif et a un droit irrévocable à paiement au titre de la prestation effectuée à date en cas de résiliation par le client. Le degré d'avancement est déterminé par comparaison des coûts engagés à la clôture aux coûts totaux prévus sur la durée du contrat.
- Les coûts totaux d'un contrat, et notamment ceux restant à encourir, 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.
- Pour la revente de licences tierces et de droits d'accès à des plateformes en mode « Cloud ou 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'obtient 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 nette réalisée sur la vente de licence 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 tant que 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.

Nous avons considéré la comptabilisation du chiffre d'affaires des contrats de service au forfait comme un point clé de l'audit dans la mesure où les coûts estimés sur ces contrats sont fondés sur des hypothèses opérationnelles et que leur estimation a une incidence directe sur le niveau du chiffre d'affaires et de la marge comptabilisés dans les comptes consolidés.

Nous avons également considéré la comptabilisation des ventes de licences tierces et de droits de souscription d'accès à des plateformes en mode « Cloud ou SaaS » comme un point clé de l'audit, dans le contexte de première application de la nouvelle norme IFRS 15 sur la reconnaissance du revenu.

#### *Réponse apportée*

Nous avons pris connaissance du dispositif de contrôle interne relatif à la comptabilisation des contrats au forfait et des contrats de revente de licences. Nous avons testé l'efficacité des contrôles clés mis en œuvre par les contrôleurs de gestion, notamment ceux relatifs à l'imputation des coûts.

Pour une sélection de contrats basée sur des critères quantitatifs et qualitatifs, nous avons réalisé les diligences suivantes :

- Concernant les contrats au forfait :
  - nous avons rapproché les données financières (chiffre d'affaires, facturation, coûts et encours de production) figurant dans la fiche de suivi du contrat élaborée mensuellement par le contrôle de gestion, avec la comptabilité ;
  - nous avons apprécié, notamment sur la base d'entretiens avec les contrôleurs de gestion et/ou les responsables opérationnels, les coûts restants à encourir et le degré d'avancement du contrat qu'ils ont déterminés et sur lesquels se fondent la comptabilisation du chiffre d'affaires et la reconnaissance de la marge.
- Concernant les ventes de licences tierces et de droits de souscription d'accès à des plateformes en mode « Cloud ou SaaS » :
  - nous avons revu les critères retenus par le groupe pour la comptabilisation de ces ventes au regard des dispositions de la nouvelle norme IFRS 15 ;
  - nous avons pris connaissance des processus d'identification de cette typologie de ventes au sein du groupe ;
  - nous avons testé, sur la base de sondages, la correcte application des critères retenus pour la comptabilisation de ces ventes.

Nous nous sommes également assurés du caractère approprié de l'information donnée dans les annexes aux comptes consolidés.

### **Vérifications spécifiques**

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

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

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L.823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes annuels et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

### **Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires**

#### ***Désignation des commissaires aux comptes***

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Devoteam S.A par l'Assemblée générale du 26 juillet 1999 pour KPMG et du 20 juin 2014 pour Grant Thornton.

Au 31 décembre 2018, KPMG S.A. était dans la 2<sup>ème</sup> année de sa mission sans interruption et Grant Thornton dans la 5<sup>ème</sup> année.

Par ailleurs, KPMG SA et KPMG Audit IS, membres du réseau KPMG, était précédemment commissaire aux comptes de l'entité, respectivement de 1999 à 2000 et de 2001 à 2016.

#### **Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés**

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Directoire.

## **Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés**

### *Objectif et démarche d'audit*

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

### *Rapport au comité d'audit*

Nous remettons un rapport au comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Les commissaires aux comptes,

Paris La Défense, le 30 avril 2019

Neuilly-sur-Seine, le 30 avril 2019

KPMG Audit  
*Département de KPMG S.A.*

Grant Thornton  
*Membre français de Grant Thornton  
International*

Jean-Pierre Valensi  
*Associé*

Vincent Papazian  
*Associé*



## 4 COMPTES SOCIAUX DEVOTEAM SA

### 4.1 Bilan Devoteam S.A.

<b>ACTIF</b> <i>En milliers d'euros</i>	<i>Note</i>	<b>31 décembre 2018</b>	<b>31 décembre 2017</b>
Immobilisations incorporelles	3.1	13 424	13 307
Immobilisations corporelles	3.1	3 278	1 588
Immobilisations financières			
Titres de participation et créances rattachées	3.2	169 455	143 103
Autres immobilisations financières	3.2	9 731	1 197
<b>ACTIF IMMOBILISE</b>		<b>195 889</b>	<b>159 195</b>
Clients et comptes rattachés	3.3	63 119	58 772
Autres créances	3.3	59 777	53 563
Valeurs mobilières de placement	3.7	2 472	3 105
Disponibilités		19 171	33 434
Charges constatées d'avance	3.3	3 943	1 874
<b>ACTIF CIRCULANT</b>		<b>148 482</b>	<b>150 748</b>
Ecart de conversion actif		376	199
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>344 747</b>	<b>310 142</b>

<b>PASSIF</b> <i>En milliers d'euros</i>	<i>Note</i>	<b>31 décembre 2018</b>	<b>31 décembre 2017</b>
Capital social		1 263	1 263
Prime d'émission		52 933	52 933
Réserves légales		160	160
Autres réserves		-	-
Report à nouveau		99 688	89 517
Résultat de l'exercice		27 788	17 377
Provisions réglementées		685	565
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>3.9</b>	<b>182 517</b>	<b>161 815</b>
Provisions pour risques		2 571	2 512
Provisions pour charges		5 320	4 196
<b>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES</b>	<b>3.4</b>	<b>7 891</b>	<b>6 708</b>
<u>Dettes financières</u>			
Emprunt obligataire	3.3	30 446	30 446
Emprunts auprès des établissements de crédit et dettes financières diverses	3.3	31 519	30 182
<u>Dettes d'exploitation</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés	3.3	31 114	27 868
Dettes fiscales et sociales	3.3	40 253	34 945
<u>Autres dettes</u>			
Autres dettes	3.3	9 681	8 610
Produits constatés d'avance	3.3	11 199	9 557
<b>DETTES</b>		<b>154 213</b>	<b>141 609</b>
Ecart de conversion passif		126	10
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>344 747</b>	<b>310 142</b>

## 4.2 Compte de résultat Devoteam S.A.

<i>En milliers d'euros</i>	<i>Note</i>	<b>31 décembre 2018</b>	<b>31 décembre 2017</b>
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES NET</b>	4.1	<b>265 602</b>	<b>217 909</b>
Subventions d'exploitation			
Reprises provisions et amortissements, transferts de charges		2 507	2 151
Autres produits		163	160
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>		<b>268 272</b>	<b>220 219</b>
Achats matières premières et marchandises		(32)	(213)
Autres achats et charges externes		(128 903)	(103 423)
Impôts taxes et versements assimilés		(5 032)	(4 299)
Salaires et traitements		(84 187)	(70 938)
Charges sociales		(38 155)	(31 677)
Dotation aux amortissements et aux provisions sur immobilisations		(1 017)	(793)
Dotation aux provisions sur actif circulant		-	-
Dotation aux provisions pour risques et charges		(686)	(1 822)
Autres charges		(1 411)	(1 452)
<b>CHARGES OPERATIONNELLES COURANTES</b>		<b>(259 423)</b>	<b>(214 618)</b>
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>		<b>8 849</b>	<b>5 601</b>
Produits financiers		19 102	19 902
Charges financières		(5 926)	(5 977)
<b>RESULTAT FINANCIER</b>	<b>4.5</b>	<b>13 176</b>	<b>13 925</b>
<b>RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS</b>		<b>22 024</b>	<b>19 526</b>
Produits exceptionnels		11 614	13 137
Charges exceptionnelles		(5 199)	(14 456)
<b>RESULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>4.6</b>	<b>6 415</b>	<b>(1 319)</b>
Participation des salariés		-	-
Impôt sur les bénéfices	4.8	(652)	(830)
<b>RESULTAT NET</b>		<b>27 788</b>	<b>17 377</b>

## 4.3 Notes aux états financiers de Devoteam SA

### NOTE 1 - PRESENTATION DE LA SOCIETE ET FAITS CARACTERISTIQUES

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

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

En 2018, le Groupe a poursuivi sa stratégie de croissance et confirme son positionnement sur les sujets de transformation digitale à forte valeur ajoutée notamment autour des solutions Cloud et de l'Intelligence Artificielle (IA). En s'appuyant sur l'effet combiné de l'IA et des autres domaines d'expertise tels que le Digital Workplace ou l'ITSM (Information Technology Service Management) avec ses partenaires Google et ServiceNow, le Groupe a pour objectif d'adresser à ses clients des offres permettant d'améliorer l'efficacité opérationnelle par l'automatisation des tâches simples, et booster la création et l'innovation.

Cette stratégie est renforcée par le fort développement des partenariats stratégiques comme Amazon AWS, Google GCP ou Microsoft Azure qui permet au Groupe de confirmer son positionnement d'expert de la transformation digitale et du Cloud.

Au cours de l'année, le Groupe a poursuivi sa stratégie de croissance externe notamment avec l'acquisition des groupes Alegri en Allemagne, Jayway en Suède et Bold au Portugal qui viennent renforcer les offres Agile IT, Digital Workplace et Cloud Transformation.

### NOTE 2 - PRINCIPES, REGLES ET METHODES COMPTABLES

#### 2.1 Principes généraux appliqués

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

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

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

#### 2.2 Immobilisations

##### 2.2.1 Immobilisations incorporelles

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

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

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

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

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

La valeur des principaux paramètres utilisés est :

- un taux d'actualisation des cash-flows futurs de 7,6% ;
- un taux de croissance long terme de 2% ;
- un taux de rentabilité normatif de 8%.

### 2.2.2 Immobilisations corporelles

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

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

## 2.3 Immobilisations financières

### 2.3.1 Titres de participation

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

La valeur des principaux paramètres utilisés pour la méthode des cash-flows futurs actualisés est :

- un taux d'actualisation compris entre 7,30% et 13,50% selon les zones géographiques ;
- un taux de croissance long terme de 2% (2,50% pour les marchés émergents) ;
- un taux de rentabilité normatif compris entre 3% et 10% selon l'activité de chaque entité.

Tout écart négatif constaté avec la valeur de souscription fait l'objet d'une provision pour dépréciation. Pour certaines acquisitions, des tranches de compléments de prix sont prévues sur les prochains exercices en fonction des réalisations des sociétés concernées. A la clôture de l'exercice, les compléments de prix s'élèvent à 3 453 milliers d'euros et concernent l'acquisition de la société Devoteam G Cloud pour 443 milliers d'euros, du groupe Herbert Nathan & Co (HNCO) pour 1 930 milliers d'euros et du groupe Bold pour 1 080 milliers d'euros.

### 2.3.2 Actions propres

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

## 2.4 Créances et dettes

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

## 2.5 Créances douteuses

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

## 2.6 Valeurs mobilières de placement

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

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

## 2.7 Provisions

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

## 2.8 Emprunts et dettes financières

Le 17 juillet 2015, le Groupe a émis un emprunt obligataire non coté du type « Euro PP » d'un montant nominal de 30 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

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

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

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

Les caractéristiques de cet emprunt obligataire sont les suivantes :

	<b>Emprunt obligataire 17/07/2015</b>
Nombre d'obligations émises	300
Valeur nominale en euro / Prix d'émission (€)	100 000
Prix d'émission (€)	100 000
Montant total de l'émission en valeur nominale, en juillet 2015 (€)	30 000 000
Taux d'intérêt initial	3,25% *
Nombre d'obligations remboursées au cours de l'exercice	-
Nombre d'obligations restant à rembourser au 31 décembre 2018	300
Date prévue de remboursement	17/07/2021

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

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

Par ailleurs, la Société maintient auprès de contreparties bancaires de premier rang des lignes de crédits confirmés du type « RCF » (Revolving Credit Facility) à hauteur de 30 millions d'euros pour une durée de 3 ans à échéance en 2018. Ces lignes ont été renouvelées entre mars et avril 2019 pour une durée de 5 ans et leur montant global porté à 105 millions d'euros.

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

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

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

## 2.9 Engagements de retraite

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

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

Ces calculs intègrent principalement :

- Une hypothèse de départ volontaire à la retraite à 67 ans pour les cadres et 62 ans pour les non-cadres ;
- Un taux d'actualisation financière de 1,50% ;
- Un taux d'inflation de 1,50% ;
- Des hypothèses d'augmentation de salaires, de mortalité et de taux de rotation du personnel.

Au 31 décembre 2018, les engagements de retraite sont évalués à 2 587 milliers d'euros.

## 2.10 Chiffre d'affaires

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

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

### 2.11 Charges de personnel

Suite à l'entrée en vigueur du crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE) au 1<sup>er</sup> janvier 2013, et conformément à la position du 28 février 2013 du collège de l'autorité des normes comptables, la Société comptabilise le CICE au crédit d'un sous-compte dédié du compte 64 « charges de personnel ». Ce crédit d'impôt est imputable sur l'impôt sur les sociétés dû par la société ou restituable à l'issue d'une période de trois ans.

### 2.12 Participation des salariés aux résultats

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

### 2.13 Résultat exceptionnel

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

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

## NOTE 3 – INFORMATIONS RELATIVES AU BILAN

### 3.1 Immobilisations incorporelles et corporelles

Mouvements ayant affecté les postes de l'actif immobilisé

En milliers d'euros	Valeur brute à l'ouverture de l'exercice	Acquisitions nettes de l'exercice	Virements de poste à poste	Cessions de l'exercice	Valeur brute à la clôture de l'exercice
Frais de recherche et développement	-				-
Logiciels et marques	4 658	18			4 676
Fonds de commerce	47 233	186			47 419
Autres immobilisations incorporelles	348				348
Immobilisations en cours	-				-
<b>Sous total</b>	<b>52 239</b>	<b>204</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>52 443</b>
Installations techniques, matériel et outillages industriels	-				-
Installations, aménagements et agencements	2 830	424			3 254
Matériel de transport	4				4
Matériel de bureau et informatique	3 138	1 535			4 673
Mobilier de bureau	1 063	663			1 726
Avances et acomptes sur immobilisations	-				-
<b>Sous total</b>	<b>7 035</b>	<b>2 622</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>9 657</b>
<b>Total</b>	<b>59 274</b>	<b>2 826</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>62 100</b>

## Amortissements et provisions

Les amortissements sont calculés en prenant pour base la durée de vie probable des immobilisations, selon les modalités exposées au paragraphe 2.2.1 et 2.2.2 ci-dessus. Le tableau suivant donne, pour chaque catégorie d'immobilisations incorporelles et corporelles, le montant des amortissements pratiqués en 2018 :

En milliers d'euros	Valeur à l'ouverture de l'exercice	Dotations	Reprises	Valeur à la clôture de l'exercice
Frais de recherche et développement	-			-
Logiciels et marques	4 460	87		4 547
Fonds de commerce	34 124			34 124
Autres immobilisations incorporelles	348			348
Immobilisations en cours	-			-
<b>Sous total</b>	<b>38 932</b>	<b>87</b>	<b>-</b>	<b>39 019</b>
Installations techniques, matériel et outillages industriels	-			-
Installations, aménagements et agencements	2 210	180		2 390
Matériel de transport	4			4
Matériel de bureau et informatique	2 398	656		3 054
Mobilier de bureau	836	94		930
Avances et acomptes sur immobilisations	-			-
<b>Sous total</b>	<b>5 448</b>	<b>930</b>	<b>-</b>	<b>6 378</b>
<b>Total</b>	<b>44 380</b>	<b>1 017</b>	<b>-</b>	<b>45 397</b>

## 3.2 Immobilisations financières

### 3.2.1 Variation des immobilisations financières

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

En milliers d'euros	Valeur brute au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Virements de poste à poste	Valeur brute à la clôture de l'exercice
<b>Mali de fusion sur actifs financiers <sup>(1)</sup></b>	-			<b>8 416</b>	<b>8 416</b>
<b>Dépôts de garantie</b>	<b>740</b>	<b>264</b>	<b>146</b>		<b>859</b>
<b>Autres prêts <sup>(2)</sup></b>	<b>406</b>			<b>115</b>	<b>521</b>
<b>Titres de participation</b>	<b>154 621</b>	<b>40 041</b>	<b>1 309</b>	<b>(10 928)</b>	<b>182 425</b>
Devoteam Belgique	7 146				7 146
Devoteam Fringes <sup>(3)</sup>	2 370	23		(1 041)	1 352
Devoteam Netherlands	20 519				20 519
Devoteam Consulting	27 618				27 618
Devoteam Consulting AS <sup>(4)</sup>	11 399			(28)	11 371
Devoteam UK	3 762				3 762
Devoteam Middle East	367				367
Devoteam Outsourcing	2 908				2 908
Devoteam République Tchèque	5				5
Devoteam Maroc	3 499				3 499
Devoteam Italie	20				20
Devoteam Services	8				8
Devoteam Tunisie	8				8
Devoteam Information Technology and Consultancy A.S.	2 665				2 665
Devoteam Gmbh	11 975				11 975
Exa ECS	1 050				1 050
Devoteam SA Pologne	3 399				3 399
Fornebu	9 696				9 696
Siticom GmbH	100				100
Devoteam Consulting Holding	3 001				3 001
Steam Management <sup>(1)</sup>	300			200	500
Keivox Enterprise Mobility	65				65



RVR Parad	1			1
Inflexys	70			70
Axance <sup>(5)</sup>	3 769		909	2 860
Shift by S'team <sup>(6)</sup>	400		400	-
Siticom <sup>(7)</sup>	98	452		550
Devoteam G Cloud	10 207			10 207
Be Team <sup>(8)</sup>	140	44		184
DPI <sup>(9)</sup>	1 132	775		1 041
Devoteam Digital Factory	115			115
DBSE - ex Devoteam Cloud Services	220			220
Devoteam Cloud Services Spain	140			140
Marflie Management <sup>(1)</sup>	11 016		(11 016)	-
Technologies et Operations	106			106
DFSJ	450			450
FI-Makers	167			167
Globicon <sup>(10)</sup>	2 717		(84)	2 633
HNCO AB	12			12
Devoteam Consulting Belgique	180			180
My-G	295			295
MyFowo.com <sup>(11)</sup>	42	3		46
Energy Dynamics	9			9
D2SI Group <sup>(12)</sup>	11 266		(11 266)	-
D2SI <sup>(12)</sup>	-		11 266	11 266
Devoteam nexDigital	188			188
Devomex Cloud Services	2			2
Devoteam Modern Application <sup>(13)</sup>	-	188		188
Alegri International Service GmbH <sup>(14)</sup>	-	24 713		24 713
Bold International <sup>(15)</sup>	-	7 045		7 045
Bold Wealth <sup>(16)</sup>	-	10		10
Sadesmagasinet Forvaltnings AB <sup>(17)</sup>	-	6 788		6 788
<b>Créances rattachées à des participations <sup>(18)</sup></b>	<b>810</b>	<b>2 735</b>	<b>742</b>	<b>2 802</b>
<b>Actions propres <sup>(19)</sup></b>	<b>400</b>			<b>400</b>
<b>Total</b>	<b>156 978</b>	<b>43 040</b>	<b>2 197</b>	<b>(2 397)</b>
				<b>195 424</b>

(1) Transmission universelle de patrimoine de Marflie Management, holding détentrice de 40% des titres de Steam Management, au profit de son actionnaire unique Devoteam SA. Le mali de fusion issu de l'opération s'élève à 8 416 milliers d'euros.

(2) Reclassement du poste actif circulant en prêts hors Groupe pour 115 milliers d'euros.

(3) Echange de titres Fringes en rémunération de l'apport partiel d'actif de Devoteam Drago (NewCo) contre des titres de la holding DPI détentrice de la NewCo.

(4) Mouvement lié à l'ajustement de l'earn out de Devoteam Consulting A/S.

(5) Augmentation de capital, avec effet dilutif de -36,08%, au profit de Steam en rémunération de l'apport partiel d'actif à Axance People suivi de la cession de 15% des titres d'Axance par Devoteam SA. A l'issue de ces opérations Devoteam SA détient en direct 25,52% des titres d'Axance People.

(6) Cession totale des titres de Shift by S'team.

(7) Acquisition complémentaire de 3,47% des titres Siticom.

(8) Augmentation de capital, avec effet dilutif de -36,08%, au profit d'un actionnaire minoritaire et cession de 8,80% des titres de Be Team. A l'issue de ces opérations Devoteam SA détient 61,20% des titres Be Team.

(9) Echange de titres DPI, avec effet relatif de 8,13% (cf. 3) suivi d'une acquisition complémentaire de 9,12%. A l'issue de ces opérations Devoteam SA détient 84,75% des titres de DPI.

(10) Mouvement lié à l'ajustement de la partie différée du prix d'acquisition de Globicon A/S.

(11) Acquisition complémentaire de 3,10% des titres de MyFowo.com.

(12) Fusion absorption de D2SI Group par D2SI.

(13) Souscription de 75% du capital de Devoteam Modern Application.

(14) Acquisition de 100% des titres d'Alegri International Service GmbH.

(15) Acquisition de 58% des titres de Bold International.

(16) Acquisition de 58% des titres de Bold Wealth.

(17) Acquisition de 75,01% des titres Sadesmagasinet Forvaltnings AB, holding du groupe Jayway.

(18) Dividendes à recevoir de Steam Management pour 2 400 milliers d'euros, Devoteam République Tchèque pour 295 milliers d'euros et Devoteam Tunisie pour 68 milliers d'euros.

(19) Nombre d'actions : 43 913, prix d'achat moyen : 9,12 €. Le cours moyen de décembre s'établissant à 86,39 €, aucune provision pour dépréciation des actions propres n'a été constatée à la clôture.

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

	Quantité	Valeur (K€)
Solde au 01/01/18	43 913	400
Achat d'actions	-	-
Vente d'actions	-	-
<b>Solde au 31/12/18</b>	<b>43 913</b>	<b>400</b>

## b) Provisions

En milliers d'euros	Valeur à l'ouverture de l'exercice	Dotations	Reprises	Valeur à la clôture de l'exercice
Titres de participation <sup>(1)</sup>	12 328	3 445		<b>15 773</b>
Prêts <sup>(2)</sup>	350	115		<b>465</b>
Actions propres	-			-
<b>Total</b>	<b>12 678</b>	<b>3 560</b>	<b>-</b>	<b>16 238</b>

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

Dotations : Alegri pour 2 972 milliers d'euros, Devoteam Information Technology and Consultancy pour 470 milliers d'euros et MyFowo.com pour 3 milliers d'euros.

La provision en fin d'exercice se décompose de la manière suivante : Devoteam Outsourcing pour 2 908 milliers d'euros, Alegri pour 2 972 milliers d'euros, Exa ECS pour 1 050 milliers d'euros, MyFowo.com pour 46 milliers d'euros, Keivox Enterprise Mobility pour 65 milliers d'euros, Devoteam Maroc pour 3 499 milliers d'euros, Devoteam Services Maroc pour 8 milliers d'euros, Devoteam SA Pologne pour 3 399 milliers d'euros et Devoteam Information Technology and Consultancy pour 1 825 milliers d'euros.

(2) Dotation pour dépréciation de prêts hors Groupe pour 115 milliers d'euros.

### 3.2.2 Tableau des filiales et participations

Les principales caractéristiques répondant aux prescriptions du tableau des filiales et participations (Article du Décret du 23 Mars 1967) au 31 décembre 2018 sont les suivantes :

En milliers d'euros	Capital Social	Quote-part du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus brute	Valeur comptable des titres détenus nette	Prêts et avances consentis et non remboursés	Caution s et avals donnés par la société	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
Devoteam Belgique	6 065	99,71%	7 146	7 146	-	-	1 174
Devoteam Fringes	60	100%	1 352	1 352	-	-	-
Devoteam Netherlands	20	80%	20 519	20 519	7 474	-	1 360
Devoteam Consulting	902	80,20%	27 618	27 618	2 289	-	2 614
Devoteam Consulting AS	67	90%	11 371	11 371	-	-	1 909
Devoteam UK	13	100%	3 762	3 762	1 957	-	732
Devoteam Outsourcing	38	100%	2 908	-	889	-	-
Devoteam Middle East	218	76%	367	367	-	-	-
Devoteam République Tchèque	8	80%	5	5	-	-	430
Devoteam Maroc	37	51%	3 499	-	1 022	-	-
Devoteam Italie	100	20%	20	20	-	-	60
Devoteam Services	9	100%	8	-	456	-	-
Devoteam Tunisie	15	75%	8	8	227	-	-
Devoteam Information Technology and Consultancy A.S.	122	75%	2 665	840	134	-	-
Devoteam GmbH	3 000	100%	11 975	11 975	4 988	-	-
Exa ECS	150	35%	1 050	-	64	-	-
VoxPilot	5 219	100%	-	-	394	-	-
Devoteam SA Pologne	1 001	62%	3 399	-	7 346	-	-
Fornebu	20	100%	9 696	9 696	-	-	1 051
Siticom GmbH (ex Fontanet)	286	35%	100	100	1 913	-	-
Devoteam Consulting Holding	3 000	100%	3 001	3 001	3 166	-	-
Steam Management	500	100%	500	500	-	-	3 600

Keivox Enterprise Mobility	129	36%	65	-	246	-	-
RVR Parad	50	95%	1	1	-	-	-
Inflexsys	188	20%	70	70	-	-	-
Axance	125	25,52%	2 860	2 860	-	-	1 484
Siticom	150	68,47%	550	550	-	-	1 950
Devoteam G Cloud	300	100%	10 207	10 207	-	-	-
Be Team	278	61,20%	184	184	413	-	-
Technologies & Opérations	150	70,47%	106	106	-	-	-
FI-Makers	250	66,96%	167	167	258	-	-
DPI	1 467	84,75%	2 949	2 949	5 173	-	-
Devoteam Digital Factory	167	69,20%	115	115	-	-	-
DBSE (ex Dvt Cloud Services)	300	73,33%	220	220	191	-	-
Devoteam Cloud Services Spain	203	68,97%	140	140	-	-	-
DFSJ	450	45%	450	450	355	-	-
Globicon	75	90%	2 633	2 633	-	-	1 356
HNCO AB	10	30%	12	12	-	-	38
Devoteam Consulting Belgique	300	60%	180	180	130	-	-
My-G	50	100%	295	295	-	-	-
MyFowo.com	1 080	99,73%	46	-	660	-	-
Energy Dynamics	31	31,45%	9	9	354	-	-
D2SI	35	82,06%	11 266	11 266	-	-	821
Devoteam nexDigital	250	75%	188	188	-	-	-
Devomex Cloud Services	2	98%	2	2	-	-	-
Devoteam Modern Application	250	75%	188	188	-	-	-
Alegri International Service GmbH	60	100%	24 713	21 741	2 320	-	-
Bold International	63	58%	7 045	7 045	-	-	-
Bold Wealth	-	58%	10	10	-	-	-
Sadesmagasinet Forvaltnings AB	5	75,01%	6 788	6 788	8 155	-	-

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

### 3.3 Informations complémentaires sur les créances et les dettes

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

<b>Créances</b> <i>En milliers d'euros</i>	<b>Montant brut</b>	<b>Echéance à moins d'un an</b>	<b>Echéance à plus d'un an</b>	<b>Echéance à plus de cinq ans</b>
<b>Créances de l'actif immobilisé</b>				
Créances rattachées à des participations	2 763	2 763	-	-
Prêts	521	521	-	-
Autres immobilisations financières <sup>(1)</sup>	9 675	1 259	-	8 416
<b>Créances de l'actif circulant</b>				
Avances et acomptes versés	63	63	-	-
Créances clients et comptes rattachés	63 204	63 204	-	-
Autres créances <sup>(2)</sup>	19 095	18 345	750	-
Compte courant groupe et associés	51 215	51 215	-	-
Charges constatées d'avance	3 943	3 943	-	-
<b>Total</b>	<b>150 479</b>	<b>141 313</b>	<b>750</b>	<b>8 416</b>

<b>Dettes</b> <i>En milliers d'euros</i>	<b>Montant brut</b>	<b>Echéance à moins d'un an</b>	<b>Echéance à plus d'un an</b>	<b>Echéance à plus de cinq ans</b>
Emprunts obligataires	30 446	446	30 000	-
Dettes auprès des établissements de crédit	223	223	-	-
Dettes financières diverses <sup>(3)</sup>	31 297	31 297	-	-
Dettes fournisseurs	31 114	31 114	-	-
Dettes fiscales et sociales	40 253	40 253	-	-
Dettes sur immobilisations	-	-	-	-
Autres dettes <sup>(4)</sup>	9 681	9 681	-	-
Produits constatés d'avance	11 199	11 199	-	-
<b>Total</b>	<b>154 213</b>	<b>124 213</b>	<b>30 000</b>	<b>-</b>

(1) Dont 8 416 de mali de fusion sur actifs financiers issu de la transmission universelle de patrimoine de Marflie Management, holding, au profit de Devoteam SA.

(2) Dont 1 707 milliers d'euros de dépôt de garantie sur les créances cédées au factor et 1 125 milliers d'euros de créances sur cession d'immobilisations financières.

(3) Dont 29 944 milliers d'euros au titre d'avances en compte courant consenties par les entreprises liées.

(4) Dont 3 453 milliers d'euros de dettes d'earn out et 169 milliers d'euros liés à la partie différée du prix d'acquisition de filiales.

### 3.4 Provisions

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

<i>En milliers d'euros</i>	<b>Au 1<sup>er</sup> janvier 2018</b>	<b>Dotation</b>	<b>Reprise (provision utilisée)</b>	<b>Reprise (provision non utilisée)</b>	<b>Virements de poste à poste</b>	<b>Au 31 décembre 2018</b>
<b>Provisions</b>						
Provisions pour pertes de change	199	376	199			376
Provisions pour départs à la retraite	2 673		63	23		2 587
Provisions pour restructuration	-					-
Provisions diverses <sup>(1)</sup>	3 837	2 284	619	573		4 929
<b>TOTAL</b>	<b>6 708</b>	<b>2 660</b>	<b>881</b>	<b>596</b>	<b>-</b>	<b>7 891</b>
<b>Provision pour dépréciation</b>						
Provisions sur VMP	-					-
Provisions sur comptes courants <sup>(2)</sup>	10 104	555		63		10 596
Provisions clients douteux	86					86
<b>TOTAL</b>	<b>10 190</b>	<b>555</b>	<b>-</b>	<b>63</b>	<b>-</b>	<b>10 682</b>

(1) Dont 775 milliers d'euros provision pour litiges salariaux, 295 milliers d'euros provision pour honoraires juridiques sur litiges, 1 516 milliers d'euros sur le litige avec les minoritaires en Pologne, 751 milliers d'euros provision pour risques divers, 922 milliers d'euros provision liée au plan d'attribution gratuites d'actions (AGA) et 669 milliers d'euros pour risques groupe.

(2) Dotations : Devoteam Outsourcing pour 177 milliers d'euros, MyFowo.com pour 29 milliers d'euros, Devoteam Services pour 134 milliers d'euros et Media-Tel LLC pour 215 milliers d'euros.  
Reprises : Devoteam SA Pologne pour 63 milliers d'euros.

La provision en fin d'exercice se décompose de la manière suivante : Devoteam Outsourcing pour 889 milliers d'euros, MyFowo.com pour 29 milliers d'euro, Voxpilot pour 394 milliers d'euros, Devoteam Maroc pour 1 021 milliers d'euros, Devoteam Services pour 456 milliers d'euros, Devoteam SA Pologne pour 7 347 milliers d'euros, Keivox pour 246 milliers d'euros et Media-Tel LLC pour 215 milliers d'euros.

#### Passifs éventuels

- En janvier 2013, le Groupe a été assigné en concurrence déloyale par un acteur du secteur. Le montant des demandes s'élevait initialement à 9,55 millions d'euros. Plus d'un an après l'assignation et à plusieurs reprises depuis lors, la partie adverse a produit à l'appui de ses prétentions une consultation privée d'expert et a augmenté significativement ses demandes initiales. Tout en contestant le fondement même de cette assignation, le Groupe a fait analyser cette consultation par un autre expert mandaté par ses soins qui a conclu que la consultation privée, produite par la partie adverse, présentait des erreurs méthodologiques et factuelles remettant totalement en cause l'évaluation du préjudice allégué.

En décembre 2016, le Tribunal de Commerce de Paris, tout en estimant pouvoir relever l'existence d'actes de concurrence déloyale de la part du Groupe, n'a pas déterminé le montant du préjudice et a désigné son propre expert (expert de justice) avec mission de donner un avis sur le montant du dommage allégué. Le Groupe a relevé appel de cette décision. Début mars 2018, l'expert de justice a rendu son rapport définitif concluant à un préjudice de 10,1 millions d'euros.

Après consultation de ses conseils, le Groupe considérait disposer de solides arguments juridiques et techniques pour réfuter l'existence d'actes de concurrence déloyale et critiquer les erreurs graves et nombreuses du rapport de l'expert de justice.

En décembre 2018, après discussion avec la partie adverse et sans pour autant revenir sur le bien-fondé de sa position initiale, le Groupe a accepté de signer un accord transactionnel ayant pour objet de mettre fin de manière irrévocable et définitive au litige moyennant le versement par le Groupe d'une indemnité forfaitaire de 3 millions d'euros dont 1,5 million d'euros à la charge de Devoteam SA. Les différentes procédures liées à ce litige sont maintenant closes.

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

Ainsi, Devoteam SA a comptabilisé au 31 décembre 2018, en complément du prix d'exercice de l'option comptabilisé depuis 2010 en dettes, un montant de 1,5 million d'euros au titre des intérêts légaux et des frais de procédure qui seraient susceptibles d'être dus en cas de décision défavorable en appel.

### 3.5 Charges à payer

<i>En milliers d'euros</i>	<b>2018</b>
Fournisseurs factures non parvenues	6 475
Clients avoirs à établir	4 915
Personnel charges à payer	9 875
Organismes sociaux charges à payer	8 001
Etat charges à payer	846
Intérêts courus sur emprunt obligataire	446
Intérêts courus sur autres emprunts	2
Intérêts courus sur dettes financières diverses	6
<b>Total</b>	<b>30 566</b>

### 3.6 Produits à recevoir

<i>En milliers d'euros</i>	<b>2018</b>
Clients factures à émettre	16 133
<b>Total</b>	<b>16 133</b>

### 3.7 Valeurs mobilières de placement

#### 3.7.1 Actions propres

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

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

	Quantité	Valeur (K€)
Solde au 01/01/18	300 346	2 739
Actions propres remises aux salariés dans le cadre de plans d'options d'achat d'actions	(70 000)	(638)
<b>Solde au 31/12/18 <sup>(1)</sup></b>	<b>230 346</b>	<b>2 100</b>

(1) Dont 230 170 titres pour une valeur de 2 099 milliers d'euros classés dans le compte « actions destinées à être remises aux salariés ».

La Société a été introduite en bourse le 28 octobre 1999 avec un cours de 16,10 euros. Le 31 décembre 2018, le cours moyen de l'action Devoteam s'établit à 86,39 euros. Aucune provision pour dépréciation n'a été constatée à la clôture.

#### 3.7.2 Autres valeurs mobilières de placement

Elles correspondent à des parts d'OPCVM pour 21 milliers d'euros et à un contrat de capitalisation pour 351 milliers d'euros. La valeur liquidative au 31 décembre 2018 est de 372 milliers d'euros.

### 3.8 Charges à répartir

Néant.

### 3.9 Situation nette

#### 3.9.1 Capital social

Au 31 décembre 2018, le capital social de la société Devoteam S.A. comprenait 8 332 407 actions ordinaires pour un capital de 1 263 015 €.

Le résumé des variations enregistrées en 2018 est le suivant :

	Nombre d'actions
Au 1 <sup>er</sup> janvier 2018	8 332 407
Levée de BSPCE ou exercice d'options de souscription d'actions	-
<b>Au 31 décembre 2018</b>	<b>8 332 407</b>

Au 31 décembre 2018, tous les bons de souscription de parts de créateurs d'entreprise (BCE) ont été exercés.

#### 3.9.2 Analyse de la variation des capitaux propres

La variation de situation nette sur l'exercice 2018 est la suivante :

En milliers d'euros	Ouverture	Affect. résultat 2017	Aug. de capital	Réduc. de capital	Autres variations	Distribution dividendes	Résultat 2018	Clôture
Capital social	1 263							1 263
Prime d'émission	1 934							1 934
Réserve légale	160							160
Autres réserves	-							-
Boni de fusion	50 999							50 999
Report à nouveau (solde créditeur)	89 517	17 377				(7 206)		99 687
Résultat de l'exercice 2017	17 377	(17 377)						-
Résultat de l'exercice 2018	-						27 788	27 788
Autres provisions réglementées *	565				119			685
<b>Capitaux propres</b>	<b>161 815</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>119</b>	<b>(7 206)</b>	<b>27 788</b>	<b>182 517</b>

\* Amortissement dérogatoire sur les frais d'acquisition des titres.

## NOTE 4 - INFORMATIONS RELATIVES AU COMPTE DE RESULTAT

### 4.1 Ventilation du chiffre d'affaires net

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

En milliers d'euros	2018
France	257 932
Etranger	7 670
<b>Total</b>	<b>265 602</b>

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

### 4.2 Intéressement

Aucun accord d'intéressement n'a été mis en place sur l'exercice 2018.

### 4.3 Participation des salariés aux résultats

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

### 4.4 Crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE)

Le CICE comptabilisé en diminution des charges de personnel et correspondant aux rémunérations éligibles de l'année 2018 s'élève à 1 877 milliers d'euros. Ce crédit d'impôt est utilisé pour améliorer la compétitivité de la Société et notamment soutenir nos investissements dans la recherche et l'innovation, dans le marketing et le développement de nouvelles offres, le recrutement et la digitalisation de nos processus internes.

### 4.5 Charges et produits financiers

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

Charges financières (en milliers d'euros)	2018
Dotations aux provisions sur immobilisations financières <sup>(1)</sup>	3 445
Dotations aux provisions actions propres	-
Dotations aux provisions sur l'actif circulant <sup>(2)</sup>	989
Dotations aux provisions pour risques financiers <sup>(3)</sup>	115
Pertes sur créances liées à des participations	-
Charges liées aux participations	92
Intérêts sur opérations de financement <sup>(4)</sup>	1 197
Autres charges financières	88
<b>Total</b>	<b>5 926</b>

Produits financiers (en milliers d'euros)	2018
Produits net sur cession de VMP	-
Produits financiers sur contrats de capitalisation	5
Produits liés aux participations <sup>(5)</sup>	18 555
Reprise de provisions sur immobilisations financières	-
Reprise de provisions sur actions propres	-
Reprise de provisions sur l'actif circulant <sup>(6)</sup>	63
Reprise de provisions pour risques et charges <sup>(7)</sup>	209
Autres produits financiers	269
<b>Total</b>	<b>19 102</b>

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

(2) Dont 613 milliers d'euros de dotation pour dépréciation des comptes courants et risques filiales.

(3) Dont 115 milliers d'euros de dotation pour dépréciation de prêts hors Groupe.

- (4) Dont charges d'intérêts sur emprunt obligataire pour 975 milliers d'euros.  
 (5) Dont 18 139 milliers d'euros de dividendes reçus des filiales et 416 milliers d'euros d'intérêts perçus des filiales sur des avances en comptes courants.  
 (6) Dont 63 milliers d'euros de dotation pour dépréciation des comptes courants filiales.  
 (7) Dont 10 milliers d'euros de reprise sur provisions pour risques filiales.

#### 4.6 Charges et produits exceptionnels

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

Charges exceptionnelles (en milliers d'euros)	2018
Sur opération de gestion <sup>(1)</sup>	2 222
Sur opération en capital <sup>(2)</sup>	1 316
Dotation exceptionnelle aux provisions pour risques <sup>(3)</sup>	1 661
<b>Total</b>	<b>5 199</b>

- (1) Dont 686 milliers d'euros de coûts de restructuration correspondant à des coûts de licenciement et d'accompagnement, 1 500 milliers d'euros liés au litige avec un acteur du secteur et 36 milliers d'euros relatifs à des pénalités sur contrats.  
 (2) Dont 1 309 milliers d'euros provenant des cessions de titres de participation.  
 (3) Dont 25 milliers d'euros de dotation aux provisions liés à des coûts de licenciement, 1 516 milliers d'euros au titre du litige avec les minoritaires en Pologne et 119 milliers d'euros de dotations aux amortissements dérogatoires.

Produits exceptionnels (en milliers d'euros)	2018
Sur opération de gestion	-
Sur opération en capital <sup>(1)</sup>	11 474
Reprise exceptionnelle aux provisions pour risques <sup>(2)</sup>	140
<b>Total</b>	<b>11 614</b>

- (1) Dont 11 437 milliers d'euros provenant des cessions de titres de participation et 37 milliers d'euros de boni de cession d'actions propres.  
 (2) Reprises de provision pour restructuration au titre des coûts de licenciement et d'accompagnement pour 140 milliers d'euros. Les dotations avaient été comptabilisées en charges exceptionnelles.

#### 4.7 Allègement et accroissement de la dette future d'impôt

Nature des différences temporaires	Base		Impôt *	
	Début exercice	Fin exercice	Début exercice	Fin exercice
Organic	295	375	102	129
Effort construction	310	366	107	126
Plus-values latentes sur VMP	-	-	-	-
Ecart de conversion passif	10	376	3	129
Provision pour pensions et retraites	2 673	2 587	690	668
Provisions comptes courants groupe	10 104	10 596	2 609	2 736
Provision risques divers	1 436	1 816	494	625
Participation et intéressement	-	-	-	-
<b>Total allègements</b>	<b>14 828</b>	<b>16 116</b>	<b>4 005</b>	<b>4 413</b>
<b>Total accroissements</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

\* Conformément à la Loi de Finances 2018 qui prévoit une baisse progressive du taux d'impôt, le taux d'IS retenu sur les lignes « provision pour pensions et retraites » et « provisions comptes courants groupe » est de 25,825%.  
 Sur les autres lignes le taux d'IS retenu est de 34,43%.



## 4.8 Ventilation de l'impôt

Résultat avant impôt		Impôts dus		Résultat net
Courant	22 024	2 629		20 512
		(1 117)	Crédit d'impôt	
Exceptionnel court terme	6 415	(860)		7 275
<b>Total</b>	<b>28 439</b>	<b>652</b>		<b>27 788</b>

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

## 4.9 Intégration fiscale

### 4.9.1 Périmètre d'intégration fiscale

La Société a opté à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2004 pour le régime de l'intégration fiscale. A ce titre les sociétés présentes au sein de cette intégration au 31/12/2018 sont les suivantes :

Nom	Siren	Date d'entrée	Type
Devoteam SA	402 968 655	01/01/2004	Mère
Devoteam Outsourcing SAS	443 486 667	01/01/2011	Filiale
RVR Parad SAS	752 364 851	01/01/2016	Filiale
Devoteam G Cloud SAS	512 085 036	01/01/2017	Filiale
Steam Management	539 263 657	01/01/2018	Filiale
Marflie Management *	792 398 786	01/01/2018	Filiale
MyFowo.com	493 895 296	01/01/2018	Filiale

\* La société Marflie Management a fait l'objet d'une transmission universelle de patrimoine au profit de son actionnaire unique, Devoteam SA, en date du 1<sup>er</sup> octobre 2018.

### 4.9.2 Impôt de l'exercice

Conformément à la convention d'intégration fiscale liant les parties, la charge d'impôt complémentaire consécutive au régime de l'intégration fiscale au titre de l'exercice 2018 est comptabilisée dans le compte de résultat de la Société pour un montant de 53 milliers d'euros. La charge d'IS calculée sur le bénéfice d'intégration fiscale de l'exercice s'élève à 3 518 milliers d'euros.

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

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

## NOTE 5 - ENGAGEMENTS RECUS ET DONNES

### 5.1 Engagements reçus

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

Société	% du capital	Exerçabilité
Devoteam Consulting Belux (BE)	25,00%	Immédiate
Devoteam Globicon As (Danemark)	10,00%	A compter du 01/01/2021
DPI (Holding Drago Group)	15,25%	Entre 2018 et 2020
Axance	15,00%	A compter du 01/04/2020
Siticom	31,53%	A compter du 01/01/2019 pour la moitié, du 01/01/2020 pour 15% et du 01/01/2021 pour le solde
Devoteam Digital Factory	30,80%	Immédiate
Technologies & Opérations	29,53%	Immédiate
Devoteam Customer Effectivness	28,47%	Immédiate
FI-Makers	33,04%	Immédiate
D2SI	17,94%	A compter du 31/12/2021
Devoteam nexDigital	25,00%	immédiate
Devoteam Modern Applications	30,00%	immédiate
Devoteam Italie	50,00%	Immédiate
Devoteam Netherland*	20,00%	A compter du 01/01/2021 pour la moitié et du 01/01/2022 pour le solde
Bold International	42,00%	A compter du 01/01/2022 pour la moitié et du 01/01/2023 pour le solde
Jayway	24,99%	A compter du 01/01/2020 pour le premier tiers, du 01/01/2021 pour le deuxième tiers et du 01/01/2022 pour le solde

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

### 5.2 Engagements donnés

#### 5.2.1 Options consenties aux salariés

Des options d'achat d'actions, des bons de souscription de parts de créateurs d'entreprise (BCE), ainsi que des bons d'acquisition d'actions existantes remboursables (BAAER) ont été attribués aux salariés du Groupe. Au 31 décembre 2018, respectivement 6 000 options d'achat, 20 500 BAAER et 193 800 actions gratuites sont en circulation, selon le détail ci-dessous :

Date du plan	Attribué	Nombre d'options en circulation au 31/12/2018	Nombre d'options en circulation au 31/12/2017	Prix d'exercice	1 <sup>ère</sup> date d'exercice	Date d'expiration	Taux zéro coupon
18/10/2012	400 000	20 500	33 500	12,00 €	18/10/2014	18/10/2019	1,35%
30/11/2012	100 000	6 000	63 000	9,00 €	30/11/2016	30/11/2019	1,25%
17/06/2016	182 000	147 800	162 000	-	01/03/2019	01/03/2019	N/A
04/09/2017	50 000	46 000	50 000	-	01/03/2021	01/03/2021	1%
<b>TOTAL</b>	<b>732 000</b>	<b>220 300</b>	<b>308 500</b>				

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

	2018		2017	
	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice	Nombre d'options	Prix moyen d'exercice
Nombre d'actions pouvant être souscrites en début de l'exercice	308 500	3,14 €	309 500	4,39 €
Nombre d'options annulées durant l'exercice	18 200	3,14 €	20 500	4,39 €
Nombre d'options exercées durant l'exercice	70 000	10,50 €	30 500	12,44 €
Nombre d'options émises durant l'exercice	-	-	50 000	-
<b>Nombres d'actions pouvant être souscrites en fin de l'exercice</b>	<b>220 300</b>	<b>1,36 €</b>	<b>308 500</b>	<b>3,14 €</b>

Devoteam SA ne comptabilise aucun passif au titre de son engagement de remise d'actions dans le cadre des plans d'options d'achat et de BAAER. L'intégralité de ces plans d'options sont couverts par des actions préalablement reclassées à un prix inférieur au prix d'exercice des options (cf. note 3.7.1).

### 5.2.2 Instrument financier de couverture de taux

Au 31 décembre 2018, aucun instrument de couverture de taux n'est en place.

### 5.2.3 Engagements liés à l'affacturage

En décembre 2013, la Société a conclu un contrat d'affacturage, sans limitation de durée, avec l'établissement de crédit BNP Paribas Factor pour un encours global autorisé de 29 700 milliers d'euros. Le contrat est basé sur la cession périodique de la balance des débiteurs affacturés agréés par le *factor*. Pour être éligibles, les créances à caractère commercial, doivent être certaines, liquides et exigibles, et avoir un délai de crédit initial ne dépassant pas les 60 jours, conformément à la législation en vigueur. S'agissant d'un contrat avec mandat de gestion et de recouvrement, Devoteam reste chargé de toutes les opérations nécessaires à l'encaissement des créances cédées sur un compte ouvert au nom du *factor*. Le montant des créances cédées et non encaissées à la clôture s'élevait à 18 135 milliers d'euros.

### 5.2.4 Autres engagements donnés

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

Garanties données	Montant	Nature
<b>Filiales</b>		
Devoteam Information Technology and Consultancy A.S.	55	Cautions lignes bancaires
Devoteam Maroc	400	Cautions lignes bancaires
Devoteam Services	200	Cautions lignes bancaires
Devoteam Middle East	6 659	Cautions lignes bancaires
Devoteam Consulting AS	804	Cautions lignes bancaires
Devoteam Gmbh	1 030	Cautions lignes bancaires
Devoteam Luxembourg	150	Cautions lignes bancaires
Devoteam SA Pologne	511	Cautions lignes bancaires
<b>Total garanties filiales</b>	<b>9 809</b>	
<b>Autres</b>		
Devoteam Gmbh	80	Cautions fournisseurs
Fondation Devoteam	90	Engagement versement subventions
<b>Total autres garanties</b>	<b>170</b>	
<b>Total garanties données</b>	<b>9 979</b>	

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

Certains contrats d'acquisitions prévoient des compléments de prix sur la base des performances financières (chiffre d'affaires, marge d'exploitation) et/ou de critères liés à l'intégration au sein de Devoteam. Ces engagements sont comptabilisés dès que leur versement devient probable. Au 31 décembre 2018, tous les compléments de prix sont comptabilisés.

## NOTE 6 - INFORMATIONS DIVERSES

### 6.1 Ventilation de l'effectif

Au cours de l'année 2018, l'effectif moyen s'établit à 1 663 salariés. Cet effectif est composé essentiellement de cadres.

## **6.2 Rémunération des organes de direction et de surveillance**

Les rémunérations des organes de direction pour l'exercice clos au 31 décembre 2018 s'élevaient à 1 403 milliers d'euros. Les membres du directoire n'étant pas liés à la Société par un contrat de travail, il n'existe aucun engagement au titre de la retraite à leur égard.

Pour le conseil de surveillance, le montant des jetons de présence comptabilisés en 2018 représente 140 milliers d'euros pour 9 membres.

## **6.3 Compte personnel de formation (CPF)**

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

## **NOTE 7 - EVENEMENTS POSTERIEURS A LA CLOTURE**

Néant.

## 4.4 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2018

A l'Assemblée générale des Actionnaires de la société Devoteam S.A.,

### Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Devoteam S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

### Fondement de l'opinion

#### Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

#### Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2018 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

#### Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

#### Évaluation des titres de participation

(Paragraphe 2.3.1 et 3.2 de l'annexe aux comptes annuels)

##### *Risque identifié*

Au 31 décembre 2018, les titres de participation figurent au bilan des comptes statutaires de Devoteam S.A. pour un montant net de 166.652 milliers d'euros. Les titres de participation sont inscrits à leur date d'entrée au coût d'acquisition et éventuellement dépréciés sur la base de leur valeur d'utilité.

Comme indiqué dans la note 2.3.1 « Titres de participation » de l'annexe, une provision pour

dépréciation est constituée lorsque la valeur comptable des titres de participation est supérieure à leur valeur d'utilité. Cette valeur d'utilité est estimée par la Direction soit par la méthode des flux nets de trésorerie futurs actualisés ajustés de l'endettement net, soit sur la base de la quote-part de situation nette.

L'estimation de la valeur d'utilité requiert l'exercice du jugement de la Direction dans son choix des éléments à considérer, éléments qui peuvent correspondre selon le cas à des éléments historiques ou à des éléments prévisionnels.

La Direction s'assure à la date de clôture que la valeur comptable des titres de participation n'est pas supérieure à leur valeur d'utilité. Or, toute évolution défavorable des activités rattachées à ces participations, en raison de facteurs internes ou externes, par exemple liés à l'environnement économique et financier des marchés sur lesquels Devoteam S.A. opère, est de nature à affecter de manière sensible la valeur d'utilité des titres de participation et à nécessiter la constatation d'une provision pour dépréciation. Une telle évolution implique de réapprécier la pertinence de l'ensemble des hypothèses retenues pour la détermination des valeurs d'utilité ainsi que le caractère raisonnable et cohérent des paramètres de calcul retenus.

Nous avons considéré que l'évaluation des titres de participation constitue un point clé de notre audit compte tenu du montant significatif des titres de participation dans les comptes et de leur sensibilité aux hypothèses retenues par la Direction.

#### *Notre réponse*

Notre approche a notamment consisté à :

- prendre connaissance et évaluer le processus mis en œuvre par la Direction pour estimer la valeur d'utilité ;
- pour les titres de participation dont la valeur d'utilité est évaluée selon la méthode des flux de trésorerie actualisés, corrigée de la trésorerie et/ou de l'endettement net des sociétés concernées, apprécier le caractère raisonnable de l'évaluation de la valeur d'utilité retenue en procédant notamment, à :
  - des entretiens avec la Direction ;
  - une comparaison des projections de flux de trésorerie résultant du processus budgétaires et prévisionnels pour les exercices 2019 à 2022 aux projections utilisées lors du test de pertes de valeur de l'exercice précédent ;
  - une comparaison des projections de résultats 2018 utilisées dans le test de perte de valeur de l'exercice précédent avec les résultats réels afin d'en apprécier la fiabilité ;
  - une appréciation du caractère raisonnable des hypothèses retenues dans le cadre des projections au regard de notre connaissance de l'environnement économique dans lequel opère le Groupe ; et
  - une appréciation, avec l'appui de nos experts en évaluation, du caractère raisonnable des paramètres financiers utilisés, du modèle utilisé pour déterminer la valeur d'utilité, de la méthode de détermination des taux d'actualisation et de croissance à long terme ;
- pour les titres de participation dont la valeur d'utilité est évaluée selon la quote-part de situation nette :
  - apprécier le caractère approprié de la méthode d'évaluation retenue ;
  - apprécier la documentation sous-tendant l'évaluation de la valeur d'utilité.

#### **Reconnaissance du chiffre d'affaires pour les contrats au forfait**

(Paragraphe 2.10 de l'annexe aux comptes annuels)

##### *Risque identifié*

Le groupe Devoteam opère sur le marché des services professionnels informatiques et du conseil en technologies innovantes. Il fournit ces prestations au travers de contrats de services en régie ou au forfait.

Pour les prestations au forfait, le chiffre d'affaires est comptabilisé au fur et à mesure de la réalisation de la prestation selon le degré d'avancement, 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.

Nous avons considéré la comptabilisation du chiffre d'affaires des contrats de service au forfait comme un point clé de l'audit dans la mesure où les coûts estimés sur ces contrats sont fondés sur des hypothèses opérationnelles et que leur estimation a une incidence directe sur le niveau du chiffre d'affaires et de la marge comptabilisés dans les comptes annuels.

#### *Notre réponse*

Nous avons pris connaissance du dispositif de contrôle interne relatif à la comptabilisation des contrats au forfait.

Nous avons testé l'efficacité des contrôles clés mis en œuvre par les contrôleurs de gestion, notamment ceux relatifs à l'imputation des coûts.

Pour une sélection de contrats basée sur des critères quantitatifs et qualitatifs, nous avons réalisé les diligences suivantes :

- nous avons rapproché les données financières (chiffre d'affaires, facturation, coûts et encours de production) figurant dans la fiche de suivi du contrat élaborée mensuellement par le contrôle de gestion, avec la comptabilité ;
- nous avons apprécié, notamment sur la base d'entretiens avec les contrôleurs de gestion et/ou les responsables opérationnels, nous avons apprécié les coûts restants à encourir et le degré d'avancement du contrat qu'ils ont déterminés et sur lesquels se fondent la comptabilisation du chiffre d'affaires et la reconnaissance de la marge.

#### **Vérifications spécifiques**

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

#### ***Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires***

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

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-4 du code de commerce.

#### ***Rapport sur le gouvernement d'entreprise***

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

#### ***Autres informations***

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

## **Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires**

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Devoteam S.A. par l'Assemblée générale du 26 juillet 1999 pour KPMG et 20 juin 2014 pour Grant Thornton.

Au 31 décembre 2018, KPMG S.A. était dans la 2ème année de sa mission sans interruption et Grant Thornton dans la 5ème année.

Par ailleurs, KPMG S.A. et KPMG Audit IS, membres du réseau KPMG, étaient précédemment commissaire aux comptes de l'entité, respectivement de 1999 à 2000 et de 2001 à 2016.

## **Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels**

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Directoire.

## **Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels**

### ***Objectif et démarche d'audit***

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;



- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

### **Rapport au comité d'audit**

Nous remettons un rapport au comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Les commissaires aux comptes,

Neuilly-sur-Seine, le 30 avril 2019

Paris La Défense, le 30 avril 2019

Grant Thornton  
Membre français de Grant Thornton  
International

KPMG Audit  
Département de KPMG SA

Vincent Papazian  
Associé

Jean-Pierre Valensi  
Associé

## 5 RAPPORT DE RESPONSABILITE D'ENTREPRISE

### 5.1 Gouvernance

Premier volet du développement durable, la politique de gouvernance d'entreprise a pour objet d'assurer la pérennité de la société grâce à une bonne gestion des plans d'actions RSE et à leurs suivis.

Créé en 1995, le Groupe est dirigé par un Directoire composé de deux membres : Stanislas de Bentzmann, Président et Godefroy de Bentzmann, Directeur Général, fondateurs de Devoteam. Le Groupe dispose également de plusieurs organes de surveillance :

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

#### 5.1.1 Mot du Secrétaire Général

« Le développement durable - et la RSE plus particulièrement à notre échelle - est un virage incontournable à prendre, pas uniquement pour les grandes entreprises, mais pour toute la société. S'y refuser risquerait de mettre en danger l'avenir de notre société et des générations futures, remettant en cause le fruit du travail de digitalisation que nous menons actuellement. Ainsi, Devoteam s'engage activement pour une politique plus durable ».

#### 5.1.2 Nos valeurs

En 2005, à l'occasion de son 10ème anniversaire, Devoteam a organisé un séminaire réunissant l'ensemble de ses collaborateurs à travers le monde afin de déterminer les valeurs du Groupe. Ci-dessous la Charte Devoteam :

 **Respect**

1. Treat people you are working with as you want to be treated yourself.
2. Be professional in your daily work and fulfil commitments.
3. Consider that your colleagues' time and work are as valuable as yours.
4. Integrate new people in teams and make our guests feel welcome.
5. Feel responsible for Devoteam's resources.

 **Frankness**

1. Give all relevant information to your teams, colleagues, and managers to offer the best view of the situation you are involved in.
2. Improve, don't just criticize. In front of an issue, give always at least one suggestion.
3. Tell what is best, highlight risks, and say if you are not qualified for a task.
4. Learn and share from positive and negative experiences.
5. Manage internal issues, not to let them impact negatively on our efficiency.

 **Passion**

1. Bring value and new ideas, and share knowledge.
2. Be proud of your teams, your work, and the customer value you deliver.
3. Always act to protect, encourage, and strengthen long term relationships.
4. See an opportunity in any change.
5. Help to develop Devoteam.

### 5.1.3 La gouvernance d'entreprise



**Audrey Le Gall**, Responsable des Affaires Sociales

**Vivien Ravy**, Auditeur interne



**Cihan Kaya**, Responsable RSE



**Roland de Laage**, Secrétaire Général

**Dimitri Gerchenzon**, Responsable des Achats



En janvier 2017, un comité de développement durable a été créé dans le but de déployer une politique RSE ambitieuse sur 4 volets :

- Environnement
- Social
- Ethique des Affaires
- Achats Responsables

Ce comité se réunit une fois par mois afin de suivre l'avancement des projets sur ces 4 volets. En outre, le Responsable RSE rencontre les responsables de chaque volet deux fois par mois pour mener les actions RSE sur les domaines spécifiques énoncés ci-dessus.

### 5.1.4 Prix, distinctions et labels

Depuis sa création, le Groupe a reçu plusieurs prix récompensant les engagements pris en matière de bonne gouvernance.



*Most Attractive Employer (Universum)* est un classement établi suite à l'administration d'un questionnaire auprès de plus de 40 000 étudiants et professionnels et sélectionnant les 130 sociétés les plus attractives pour les ingénieurs. Ce classement permet de mesurer notre notoriété ainsi que notre attractivité et son évolution dans le temps. Il est important pour Devoteam de mesurer son attractivité sur un marché où les talents sont de plus en plus convoités.



*Happy trainees* est un label décerné suite à l'administration d'un questionnaire auprès de nos stagiaires. Ce label nous permet de mettre en relief la qualité des stages que nous proposons ainsi que la qualité de l'accompagnement de nos stagiaires. Pour l'année scolaire 2017-2018, nous avons obtenu un taux de recommandation de 87%.



*Charte de la diversité* : un engagement du Groupe pour promouvoir la diversité et mettre en avant un plan de lutte contre les discriminations. Il nous semble essentiel d'affirmer notre engagement pour l'acceptation de tous. Le respect, et par extension le respect des différences, est une des valeurs clés de Devoteam. Nos collaborateurs doivent se sentir libres d'être ce qu'ils sont et acceptés malgré leurs différences.



NOUS SOUTENONS  
LE PACTE MONDIAL

Signataire du *Pacte Mondial*, nous nous engageons à respecter les 10 principes énoncés par l'ONU en 1999. Ces principes sont entièrement adaptés au contexte de l'entreprise et de la RSE. En étant signataire de ce Pacte, nous dessinons notre politique RSE autour de ces principes directeurs.



En 2018, Devoteam a été classé dans les 20 "most attractive employer" en France d'après Glassdoor, toute industrie confondue. Glassdoor est une plateforme Internet où les employés actuels et anciens employés d'entreprises évaluent leur environnement de travail de manière anonyme.



*Ecovadis CSR Rating* : preuve de son engagement dans la Responsabilité Sociétale des Entreprises, Devoteam a décroché le label Silver en novembre 2018. Devoteam souhaite continuer ces efforts en matière de RSE pour obtenir le niveau Gold. DEVOTEAM SA (GROUP) fait partie du top **12%** des entreprises évaluées par EcoVadis dans le secteur d'activité Programmation informatique, conseils et activités connexes.



**Gaia Rating** : Le résultat de Gaia Rating prouve à nouveau que Devoteam poursuit une politique RSE ambitieuse. En effet, Devoteam a progressé sa note de RSE sur ce questionnaire extra-financier de 18% et se hisse à la 67<sup>ème</sup> place.

### 5.1.5 Modèle d'affaires et DPEF

Le modèle d'affaires de Devoteam se trouve au paragraphe 2.1 Activité de la société Devoteam SA et de ses filiales au cours de l'exercice.

Risques extra-financiers (2.5.4 Facteurs de risque)	Politiques	KPI
<b>Volet Social</b>		
Perte de nos talents-clés	5.2.2 Formation et gestion des carrières	5.6.5 KPIs de l'impact territorial, économique et social de l'activité de la Société
Baisse de l'attractivité de notre marque employeur	5.1.4 Prix, distinctions et labels	5.1.4 Prix, distinctions et labels
Pénurie de talents	5.6.3 Relations Ecoles	5.6.5 KPIs de l'impact territorial, économique et social de l'activité de la Société
Santé et Sécurité au travail	5.2.3.2 Santé et sécurité au travail	5.6.5 KPIs de l'impact territorial, économique et social de l'activité de la Société
Obsolescence des compétences	5.2.2 Formation et gestion des carrières	5.6.5 KPIs de l'impact territorial, économique et social de l'activité de la Société
Lutte contre les discriminations et Diversité	5.2.4 Lutte contre les discriminations et politique Diversité	5.6.5 KPIs de l'impact territorial, économique et social de l'activité de la Société
<b>Volet Ethique des Affaires</b>		
Conformité éthique des affaires	5.4.1 Éthique et Conformité	
Conformité sécurité des données	5.4.2 Sécurité des données personnelles	
<b>Volet Environnement et Achats Responsables</b>		
Conformité environnementale	5.3 Environnement	5.3.7 KPIs Environnementaux
Maîtrise des risques environnementaux et sociaux dans la chaîne d'approvisionnement	5.5.1 Gestion des risques sociaux et environnementaux	5.5.2 KPIs Achats responsables

Pour la réalisation de la DPEF (Déclaration de Performance Extra-Financière), Devoteam a réuni autour d'une table les responsables financiers, ressources humaines, juridiques, formation, relations écoles et RSE. Cette réunion nous a permis de déterminer nos principaux risques extra-financiers qui affectent à différents degrés notre performance financière. C'est aussi lors de ces réunions que les risques ont été hiérarchisés par les parties prenantes.

Après avoir lié les risques au cœur de l'activité de Devoteam, les différentes parties prenantes ont ajouté leurs politiques afin d'atténuer ces risques extra-financiers.

Enfin, pour mieux suivre les risques, les parties prenantes ont ajouté leurs propres indicateurs clés de performance afin de suivre les politiques mises en place.

## 5.2 Social

### 5.2.1 Emploi

#### 5.2.1.1 Effectif total

Au 31 décembre 2018, l'effectif total du groupe Devoteam était de 6 975 collaborateurs, contre 5 195 au 31 décembre 2017. Les données collectées et traitées ci-dessous concernent 6 573 collaborateurs (soit 94,24% du total). Sont exclus du périmètre : Devoteam Management Consulting Belgique, Paradigmo SA/NV (Belgique), Devoteam Denmark, D2SI, MyFowo (France), DiamondbyBold Lda, Neos Lda, Precise Lda, NauOn SA (Portugal), représentant 402 salariés.

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

Au 31 décembre 2018, les effectifs sont constitués de 74 % d'hommes et 26 % de femmes, contre respectivement 76 % et 24 % en 2017. La part majoritaire des hommes s'explique par la grande proportion des recrutements réalisés au sein des écoles d'ingénieurs, filières traditionnellement caractérisées par une surreprésentation masculine.

L'activité principale de Devoteam étant le conseil en transformation digitale, la grande majorité de nos collaborateurs travaillent directement chez nos clients (principalement les grands comptes) et cela représente environ 75 % de nos salariés. Les 25 % restant travaillent dans nos locaux.

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

Classe d'âge	31-déc-18		31-déc-17		Variation en nombre	Variation en pourcentage (2017-2018)
	Nombre de salariés	Répartition en pourcentage	Nombre de salariés	Répartition en pourcentage		
18 - 24	486	7%	365	7%	122	33%
25 - 34	3 257	50%	2 338	47%	917	39%
35 - 44	1 673	25%	1 266	25%	407	32%
45 - 54	867	14%	760	15%	107	14%
>55	290	4%	251	5%	39	16%
<b>Total</b>	<b>6 573</b>	<b>100%</b>	<b>4 980</b>	<b>100%</b>	<b>1 593</b>	

La répartition par **zone géographique** met en évidence le fait que le Groupe dispose également de plusieurs implantations en France et est présent dans 18 pays en Europe, Moyen-Orient, Afrique du Nord et Mexique comme nous pouvons le voir ci-dessous :

Zone géographique	31-déc-18		31-déc-17		Variation en nombre	Variation en pourcentage (2017-2018)
	Nombre de salariés	Répartition en pourcentage	Nombre de salariés	Répartition en pourcentage		
France	3 073	47%	2 562	51%	511	20%
Europe	2 943	45%	1 945	39%	998	51%
Rest of the world *	557	8%	473	9%	84	18%
<b>Total</b>	<b>6 573</b>	<b>100%</b>	<b>4 980</b>	<b>100%</b>	<b>1 593</b>	

\* Principalement le Maghreb, Mexique et les pays du Golfe persique

#### 5.2.1.3 Organisation du travail

Embauches	31-déc-18		31-déc-17		Variation en nombre	Variation en pourcentage (2017-2018)
	Nombre de salariés	Répartition en pourcentage	Nombre de salariés	Répartition en pourcentage		
CDI	2 564	88%	1 776	98%	788	44%
CDD	350	12%	34	2%	316	929%
<b>Total</b>	<b>2 914</b>	<b>100%</b>	<b>1 810</b>	<b>100%</b>	<b>1 104</b>	

## 5.2.2 Formation et gestion des carrières

### 5.2.2.1 Formation

Depuis sa création, Devoteam investit fortement dans un dispositif global de management des connaissances et des compétences, qui est organisé à travers 2 axes :

- Un plan de formation dédié aux formations externes ;
- Devoteam Academy, une structure dédiée aux formations internes créées et dispensées par nos experts.

Entreprise du Secteur Numérique, Devoteam offre des prestations de conseil sur des technologies innovantes pour accompagner ses clients dans leur transformation digitale. Ce secteur d'activité nécessite une mise à jour et un développement des compétences des collaborateurs à travers la formation, afin de pouvoir répondre aux enjeux des clients. C'est pourquoi Devoteam SA développe une politique de formation ambitieuse en consacrant chaque année près de 2,3% de sa masse salariale brute à la formation. Cette politique est axée sur des formations techniques certifiantes, qui constituent un gage de qualité dans notre secteur d'activité et sur des formations comportementales, indispensables pour satisfaire les exigences des clients et développer des relations de qualité avec ces derniers.

La formation des collaborateurs est un levier majeur de la stratégie de l'entreprise, elle contribue fortement à l'atteinte d'objectifs ambitieux. Elle permet également d'attirer chaque année de nouveaux talents. Pour cela, Devoteam a créé en 2018 les Knowledge Up Program, un programme sur 3 ans qui permet de fidéliser les jeunes diplômés, en leur donnant de la visibilité sur leur plan de carrière, et de développer de leurs compétences avec une trajectoire métier en adéquation avec des formations certifiantes et comportementales.

#### • Devoteam Academy

Devoteam Academy est au cœur du projet de gestion des compétences et de la stratégie de l'entreprise. Notre académie est un espace d'échanges et d'émulation, générateur de cohésion interne.

Cette structure permet d'optimiser la performance globale du Groupe par :

- Le développement et la valorisation de la formation interne ;
- La progression des compétences collectives et individuelles en adéquation avec l'évolution de nos métiers ;
- La création de parcours de formation homogènes, cohérents et adaptés à nos filières métiers ;
- La création d'un espace de partage et de capitalisation.

Cette structure représente également une opportunité pour les collaborateurs de transmettre leurs savoirs. Conformément à nos objectifs depuis 3 ans, en 2018, Devoteam SA a élargi son offre de formation et 38 % des formations ont été dispensées en interne, ce qui représente près de 7 000 heures de formation.

Devoteam donne une place importante au manager de proximité en créant un parcours de formation comprenant différents modules de formation :

- Fondamentaux du management,
- Manager en respectant le droit du travail,
- Les offres Devoteam afin de les accompagner dans leur prise de rôle

En 2018, Devoteam SA a déployé un Learning Management System, My Devoteam Academy (MDA) qui permet à tous les consultants d'avoir accès à l'offre de formation globale liée au positionnement et à la stratégie de Devoteam et donc orientée SMACS (Social, Mobility, Analytics, Cloud, Security). My Devoteam Academy permet également de faire des demandes de formation en ligne et suivre leur validation managériale via les processus définis en temps réel et de découvrir de nouveaux modes de formation.

Ce portail englobe :

- la formation digitale : e-learning, MOOC ;
- la formation présentielle/mixte : un catalogue de formation présentielle ou mixte (présentiel et autre mode de formation à distance) est mis à disposition des collaborateurs en y incluant les certifications. Elle est soumise à validation managériale si elle a lieu pendant les heures de travail ;
- les évaluations de formation ;
- un processus d'évaluation comprenant un retour sur expérience de la part de l'apprenant, à compléter à l'issue de la formation ;
- un retour sur expérience à compléter par le manager dans les 3 à 6 mois suivant la formation de son collaborateur afin d'évaluer le degré d'acquisitions de connaissances/compétences et leur mise en pratique ;



- un retour du formateur sur l'homogénéité de son groupe et les conditions de formation dans le cadre des formations internes.

Enfin, concernant ce dispositif de formation, Devoteam peut créer des tests de positionnement ou d'acquisition des compétences, permettant par exemple de savoir si les prérequis pour suivre la formation choisie sont atteints, afin de créer des groupes de niveau homogènes.

My Devoteam Academy a été ouvert au niveau France afin de mutualiser et d'harmoniser nos bonnes pratiques et d'avoir une académie commune forte de partage et d'expériences.

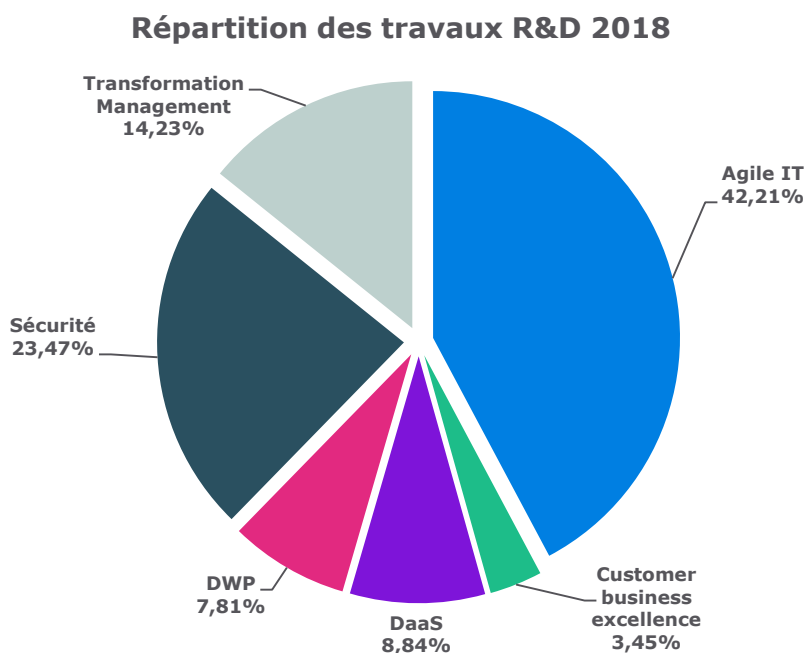
Devoteam a obtenu pour son académie interne un label qualité afin de garantir la qualité des formations dispensées et de les rendre éligibles au financement des OPCA. Depuis Octobre 2018, Devoteam est certifié Veriselect (Bureau Veritas).

- **Devoteam Research and Innovation (DRI)**

Créé en 2012, Devoteam Research and Innovation » (DRI), département dédié à la recherche et à l'innovation, est en charge d'accompagner la définition d'offres innovantes et à forte valeur ajoutée en lien avec la stratégie du Groupe. Ses travaux s'inscrivent dans une logique forte d'accompagnement de nos clients dans la bataille de la transformation digitale.

En 2018, en coordination avec les experts Devoteam et les retours de nos clients, nous avons lancé quelques sujets sur l'Intelligence Artificielle et le Machine Learning, en particulier adaptés aux aspects RH et traitement des demandes IT complexes ainsi que sur les usages des bases orientés graphe. La DRI a continué ses travaux associés à l'évolution des infrastructures de nos clients, en particulier sur la mise à disposition par nos clients à leurs métiers d'offres de cloud hybrides, des solutions au Move2Cloud, et les performances des containers. Enfin, la DRI a également réalisé beaucoup de travaux sur la sécurité et les outils de gestion de risque complétés par les sujets de transformation, en particulier associés à l'agilité.

La répartition des activités est présentée dans le graphe suivant :



### 5.2.2.2 Gestion des carrières

#### Enquête satisfaction collaborateur (ESC):

Ce dispositif a été mis en place en 2013 chez Devoteam dans le but de mesurer le niveau de satisfaction de tous nos collaborateurs.

Ces enquêtes sont remplies chaque mois à la suite de la saisie des Comptes Rendus d'Activité pour tous les collaborateurs DEVOTEAM SA.

3 questions sont posées aux collaborateurs :

1. Comment qualifiez-vous globalement les liens que vous avez avec DEVOTEAM ?
2. Comment qualifiez-vous la relation avec votre management DEVOTEAM ?
3. Comment qualifiez-vous votre contexte projet ?

Le système de notation s'échelonne de 1 à 4 (4 étant la meilleure note)

- 1 : insatisfait
- 2 : moyennement satisfait
- 3 : satisfait
- 4 : très satisfait

Par ailleurs, un commentaire libre peut également être ajouté mais il est non-obligatoire.

En outre, tous les collaborateurs souhaitant être exclus des enquêtes de satisfaction peuvent le faire à travers une simple demande.

Toutes les réponses 1 et 2 sur 4 sont remontées par mail aux Human Resources Business Partners (HRBP), au(x) N+1 et au(x) N+2.

Les insatisfactions font l'objet d'un plan d'action correctif par les HRBP et/ou le Manager à travers un appel, un mail ou un point face à face.

Chaque mois, le service HRBP traite l'ensemble des réponses afin d'établir des statistiques via des courbes d'évolution des notes par question avec des tendances globales :

- par entité
- par secteur
- par séniorité

De plus, les collaborateurs ne sont pas dans l'obligation de répondre au questionnaire envoyé. Si le collaborateur ne souhaite pas répondre au questionnaire, il est exclu de ce processus mensuel.

Enfin, une présentation avec les graphiques des satisfactions/insatisfactions est envoyée à tous les Managers, les Directeurs de secteurs, les HRBP (Human Resources Business Partners) et la Direction Générale pour un suivi constructif du projet.

### 5.2.3 Conditions de travail

#### 5.2.3.1 Equilibre vie privé / vie professionnelle

- **Accord Télétravail**

Dans la prolongation de l'accord sur la mise en place du télétravail au sein de Devoteam SA signé en 2017 entre la Société Devoteam et les syndicats CFDT, CFE-CGC et UNSA, un avenant de prorogation a été signé en 2018 pour une durée de deux ans.

Le télétravail étant une forme innovante d'organisation du travail, offrant plus de souplesse et de flexibilité aux salariés, il permet une meilleure conciliation des vies personnelle et professionnelle des salariés. Chez Devoteam, le télétravail peut être exercé en principe 2 jours par semaine. Les jours de télétravail doivent être choisis d'un commun accord entre le Salarié et le Manager.

- **Droit à la déconnexion**

Le Code du travail fixe le principe d'un droit à la déconnexion pour tous, permettant d'assurer le respect des repos quotidiens et hebdomadaires. Les négociations avec nos syndicats ayant échoué sur ce sujet, la Direction de Devoteam SA a mis en place une charte sur le droit à la déconnexion. Elle rappelle entre autres les acteurs du droit à la déconnexion. En effet, les managers doivent avoir un rôle exemplaire sur ce sujet mais également les salariés qui ont un rôle important dans le respect de ce droit : chacun est acteur de sa propre déconnexion. La charte rappelle ensuite le respect des temps de repos et de congé ainsi que l'importance de faire un usage raisonnable des technologies de l'information et de la communication.

Un suivi du respect du temps de repos est également assuré par le biais d'un formulaire que les collaborateurs doivent obligatoirement saisir hebdomadairement afin d'indiquer qu'ils ont bien bénéficié de leur temps de repos.

Si le collaborateur déclare ne pas avoir bénéficié d'un de ses temps de repos, une réunion est immédiatement organisée avec lui afin de comprendre les raisons qui l'ont empêché de bénéficier de son temps de repos et de mettre en place les actions nécessaires afin que cela ne se reproduise pas.

La Direction a également travaillé sur un module personnalisé de e-learning sur le droit à la déconnexion reprenant les principes énoncés dans la charte, accessible à tous, afin que tous les collaborateurs soient sensibilisés et aient conscience de cette notion de droit à la déconnexion et de bon usage des outils numériques.

- **Don de jours**

Dans la continuité de la mise en place du don de jours pour enfant gravement malade mis en place en 2017 pour une durée d'un an, ce dispositif a été prorogé en 2018 par accord d'entreprise signé entre la Société Devoteam SA et les organisations syndicales CFDT, CFE-CGC et UNSA. Cet accord, signé pour un an, proroge le dispositif du don de jours aux salariés ayant à charge un enfant âgé de moins de vingt ans atteint d'une maladie, d'un handicap ou victime d'un accident d'une particulière gravité rendant indispensable une présence soutenue et des soins contraignants et l'élargit au salarié qui vient en aide avec une personne avec qui il vit en couple, atteinte d'une perte d'autonomie d'une particulière gravité ou présentant un handicap.

Selon une procédure établie par l'accord, ces salariés peuvent bénéficier de jours de repos donnés par leurs collègues.

S'agissant des demandes de don de jours pour un enfant gravement malade, cet accord signé en 2018 acte que la Société Devoteam SA participe également au don, en accordant un nombre de journées d'absence autorisées rémunérées correspondant à la moitié du besoin exprimé par le salarié lors de sa demande.

- **Management de proximité : Career Manager**

Devoteam a fait le choix début 2018 de renforcer son management de proximité afin d'assurer un meilleur accompagnement de ses collaborateurs.

Ces derniers se situant sur différents sites clients, le développement et le maintien du lien est donc notre priorité. Au-delà de cet aspect, ils ont pour rôle d'accompagner les consultants dans leur trajectoire de carrière en les aidant à définir leurs objectifs et leur plan de développement des compétences.

Ce rôle de manager a été attribué à des consultants expérimentés possédant une vraie appétence voire des compétences en management. Devoteam a mis en place un parcours de formation comprenant différents modules de formation :

- Fondamentaux du management,
- Manager en respectant le droit du travail,
- Les offres Devoteam afin de les accompagner dans leur prise de rôle.

### **5.2.3.2 Santé et sécurité au travail**

- **La politique de prévention des risques psycho-sociaux**

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

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

Par ailleurs, chaque mois, les consultants doivent remplir un questionnaire appelé « Enquête Satisfaction Consultant » grâce auquel ils peuvent évaluer leur niveau de satisfaction, via différents sujets :

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

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

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

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

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

Les coordonnées des membres du CHSCT et des médecins du travail sont disponibles sur les panneaux servant à la communication interne et publiées sur Hive (Intranet).

- **Actions pour réduire les sources du stress**

Nous avons mis en place des actions permettant de réduire les sources de stress par un rappel régulier des règles de bonne conduite en open-space afin d'assurer une ambiance de travail sereine.

Des actions sont aussi menées pour permettre aux collaborateurs de se prémunir contre le stress par la sensibilisation du management à la prévention des RPS.

Par ailleurs, nous avons diffusé une procédure d'alerte en cas de risque psycho-social ressenti par un collaborateur ou détecté chez un collègue. Celle-ci est également publiée sur notre intranet Workplace.

Enfin, nous mettons à jour le Document Unique d'Évaluation des Risques (document obligatoire recensant les différents risques auxquels sont confrontés les salariés, également en annexe) et établissons le plan annuel de prévention et d'amélioration des conditions de travail en fonction des événements intervenus et des axes d'amélioration à traiter.

- **Adhésion à un programme sportif**

Soucieuse d'assurer le bien-être au travail, la Société Devoteam SA a conclu un partenariat avec une société permettant l'accès pour ses salariés et deux de leurs ayants-droit à un réseau important sur toute la France de salles de sport.

Ce programme, sans engagement pour les salariés et à des tarifs très avantageux par rapport au coût classique d'accès à des salles de sport, est apprécié par les collaborateurs au regard du taux d'inscription qui croît de mois en mois.

### 5.2.3.3 Accidents du travail et absentéisme

Au cours de l'année 2018, en France, le Groupe a comptabilisé 1 100 jours calendaires d'arrêt (contre 24 accidents de trajet en 2017 pour 659 jours d'arrêt).

Le taux d'absentéisme est de 3,68 % à l'échelle de la France (congés paternité et maternité inclus).

### 5.2.4 Lutte contre les discriminations et politique Diversité

Depuis sa création en 1995, Devoteam a toujours prohibé dans le recrutement des collaborateurs les critères de discrimination liés à l'origine, le sexe, les mœurs, l'orientation sexuelle, l'appartenance ou la non appartenance, vraie ou supposée à une ethnie, une nation ou une race, les opinions politiques, les activités syndicales ou mutualistes, les convictions religieuses, l'apparence physique, le patronyme, l'état de santé, le handicap, l'état de grossesse, l'âge, la situation de famille ou les caractéristiques génétiques.

La charte Devoteam exprime la volonté du Groupe d'agir dans ce sens, c'est-à-dire refléter la diversité dans les effectifs de ses filiales. Elle incite à mettre en œuvre une politique de gestion des ressources humaines centrée sur la reconnaissance et la valorisation des compétences individuelles. L'entreprise souhaite ainsi favoriser la cohésion et l'équité sociale.

- **Politique Handicap**

#### Accord de Groupe :

Dans le cadre de sa démarche citoyenne, Devoteam et la majorité des organisations syndicales ont signé le 29 janvier 2018, leur 3<sup>ème</sup> accord en faveur de l'emploi et du maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap. Il fait suite à la convention signée avec l'Agefiph applicable de mai 2009 à mai 2011 et à des accords sur les périodes 2012 - 2014 et 2015 - 2017.

Cet accord triennal (2018 - 2020) s'articule autour des quatre axes suivants :

- le développement de l'emploi des salariés en situation de handicap ;
- le développement des actions de maintien dans l'emploi des collaborateurs en situation de handicap ;
- le développement de l'utilisation des Entreprises Adaptées (EA) et des Etablissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT) pour des actions de sous-traitance avec le secteur protégé ;

- une sensibilisation accrue du management et des collaborateurs par le biais d'actions de communication ou de formation.

Les rôles de la Mission Handicap sont de :

- Renseigner et informer les collaborateurs sur le Handicap ;
- Accompagner les démarches des collaborateurs en situation de handicap ;
- Coordonner l'ensemble des actions en faveur du recrutement et du maintien dans l'emploi des personnes handicapées ;
- Etre l'interlocuteur privilégié des acteurs du monde du handicap (Cap emploi, médecine du Travail, ergonomes).

Ainsi Devoteam recrute, sur chaque période d'accord, près de 20 travailleurs en situation de handicap et les maintient dans l'emploi (aménagement matériel, horaires, temps de travail, mutation avec aide au déménagement, etc.).

Au regard de la difficulté de recruter des travailleurs handicapés avec les niveaux requis chez Devoteam, chaque année, le Groupe accompagne des demandeurs d'emploi pour les aider à monter en compétences notamment en finançant, auprès de Many Rivers, Centre de Formation Handicap à Paris, des formations dans les domaines suivants :

- Les techniques et stratégies de recherche d'emploi
- La bureautique
- L'anglais
- La communication interpersonnelle

Chaque année, depuis la signature de la convention en 2009, Devoteam participe de manière active à la semaine du handicap en promouvant plusieurs actions dans ses locaux à l'attention de ses collaborateurs, comme par exemple :

- Plusieurs ateliers dont un atelier « Autonomie au quotidien » : présentation et échange avec un consultant sur des objets et des aides techniques permettant aux personnes en situation de handicap d'être autonomes dans leur vie quotidienne (personnelle et professionnelle) ou encore un atelier « travailler avec le cancer » ou « Et si on parlait des handicaps qui ne se voient pas ? » : les collaborateurs ont été mis en situation avec une prise de conscience des difficultés engendrées par les handicaps invisibles (déficit de la mémoire courte, fragilité musculaire, malvoyance, dyslexie, douleurs physiques, souffrance psychique, surdité, diabète, TMS, dépression, anxiété, cancer, épilepsie, etc.) et ainsi avoir un échange avec les consultants à partir des expériences vécues et de leurs réflexions sur les conséquences de tels handicaps ;
- L'ensemble des collaborateurs du groupe ont également pu participer à des jeux concours « DevoHandiQuiz » et « DevoHandiMovies » qui ont permis de sensibiliser l'ensemble de nos équipes (Structure et chez le client / Ile de France et Région)   ces notions ;
- Sensibilisation au handicap via des entreprises inclusives : pendant la semaine européenne de l'emploi de personnes handicapées, Devoteam a organisé une action de sensibilisation avec des acteurs de la technologie et du handicap qui ont participé au Handi Tech Trophy, trophée récompensant les entreprises inclusives ;
- Pour mettre fin à toutes les idées reçues sur le handicap et de favoriser l'intégration des personnes en situation de handicap, Devoteam forme chaque année l'ensemble des RH sur le recrutement et l'emploi de personnes en situation de handicap.

#### Accessibilité numérique de nos canaux de recrutement et de communication:

Dans le cadre de sa politique Handicap, Devoteam a décidé en 2017 de rendre accessible son site externe France et son site carrière aux personnes souffrant de handicaps visuels, handicaps cognitifs et handicaps moteurs.

L'objectif est de lier la transformation digitale et le handicap, en rendant accessible les principaux canaux numériques de Devoteam. En quête de création de valeur partagée, le Groupe souhaite ainsi lutter indirectement contre « l'e-exclusion des handinautes ».

#### • **Devoteam au Féminin**

Les dispositions de la Loi n  2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel impose à toutes les sociétés d'évaluer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes et de publier les résultats qui en découlent.

Sont concernées dans un premier temps les sociétés d'au moins 1000 salariés qui doivent satisfaire à cette obligation dès le 1<sup>er</sup> mars 2019. Les sociétés dont l'effectif est compris entre 250 et 1000 salariés

devront faire l'exercice pour le 1<sup>er</sup> septembre 2019 et celle dont l'effectif est compris entre 50 et 250 pour le 1<sup>er</sup> mars 2020.

Afin que chaque société puisse procéder à cette évaluation, un index Egalité Femmes-Hommes a été créé par le Gouvernement et est commun à toutes les sociétés.

Établi sur cinq indicateurs (écart de rémunération femmes-hommes, écart de taux d'augmentation, écart de taux de promotion, pourcentage de salariées augmentées à leur retour de congé maternité et nombre de salariés du sexe sous-représenté parmi les 10 plus hautes rémunérations), il découle de cet index un score sur 100 points permettant aux entreprises d'identifier les éventuels points de progression et les leviers sur lesquels elles peuvent agir pour faire progresser l'égalité professionnelle.

Conformément aux dispositions de cette loi, la Société Devoteam SA a calculé son index Egalité Femmes-Hommes et obtient un score de 74 points sur 100 au titre de l'année 2018.

D'excellents scores sont obtenus sur les trois premiers indicateurs (écart de rémunération femmes-hommes, écart de taux d'augmentation, écart de taux de promotion) mais l'index permet de soulever que nos efforts doivent se porter sur les deux derniers indicateurs (augmentation des salariées de retour de congé maternité et nombre de salariés du sexe sous-représenté parmi les 10 plus hautes rémunérations). Aussi, des mesures seront prises pour améliorer dès l'année prochaine notre score global.

Conscient de la disparité hommes/femmes dans les métiers du Numérique (répartition H/F dans nos écoles cibles : 74 % d'hommes, 26 % de femmes - source Devoteam), Devoteam souhaite mettre en avant les femmes travaillant dans ce secteur afin de promouvoir l'égalité des sexes. Ainsi, Devoteam lance les événements « Devoteam au féminin » dans le but de promouvoir les métiers du Numérique à toutes ces entités.

L'événement qui a eu lieu le 8 mars 2018 avait pour programme de "Le parcours de la femme dans le milieu de l'IT" mais aussi "La transition école / entreprise pour les jeunes diplômées du secteur".

## **Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail**

### **5.2.4.1 Les moyens de communication et d'expression des collaborateurs**

Le Groupe a toujours favorisé la communication entre collaborateurs afin d'accélérer le partage des connaissances. Depuis cette année, une toute nouvelle plateforme collaborative interne nommée « Hive » est accessible à tous les collaborateurs du Groupe. Cette plateforme, véritable outil de communication interne, permet à tous les collaborateurs de s'exprimer, d'ajouter des commentaires, de partager des connaissances ou des informations sur des projets ; c'est le cœur de la collaboration au sein de Devoteam.

De plus, Devoteam a opté pour un réseau social interne appelé « Workplace by Facebook », permettant aux collaborateurs de partager des nouvelles, des expériences et de planifier des événements comme il est possible de le faire sur le réseau social Facebook. Cependant, ce réseau est uniquement réservé aux collaborateurs en interne.

Par ailleurs, le Groupe organise régulièrement des événements conviviaux et/ou festifs permettant aux collaborateurs du Groupe de se retrouver et de partager des moments privilégiés. Certains sont davantage dédiés aux consultants (kick-off semestriels, afterworks, etc.), d'autres, aux collaborateurs de structure (plénières, garden party, etc.) mais nous faisons en sorte que toutes les typologies de collaborateurs puissent participer régulièrement à ces animations internes. Notre objectif premier est l'adhésion des collaborateurs aux valeurs de Devoteam et le développement de leur sentiment d'appartenance à l'entreprise.

### **5.2.4.2 Liberté d'association et du droit de négociation collective**

Le Groupe s'efforce de respecter et promouvoir la négociation collective entre employeurs et représentations des salariés ainsi que la liberté syndicale.

En outre, Devoteam est signataire du Pacte Mondial et par ce fait, notre entreprise s'engage à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective.

### **5.2.4.3 Abolition du travail forcé et du travail des enfants**

Au vu de la nature des activités du Groupe, l'absence de travail forcé ou obligatoire et le non recours au travail des enfants est une évidence. Le Groupe, tant en France qu'à l'international, respecte les lois nationales et les conventions internationales.

La contractualisation des collaborateurs résulte d'un processus de recrutement clair par lequel les deux parties décident de leur plein gré de collaborer et cette contractualisation est conclue par la signature d'un contrat de travail fixant les droits et obligations des deux parties. Bien évidemment, le Groupe n'emploie aucun enfant ni en France ni dans aucune de ses filiales.

Notre signature au Pacte Mondial nous pousse à contribuer à l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire.

### 5.2.5 KPIs domaine Social – périmètre reporté

INDICATEURS	UNITÉ	2018	2017
<b>Effectif</b>			
Effectif reporté au 31/12	Effectifs physiques	6 573	4 980
Répartition des effectifs par genre	% de femmes	26	24
	% d'hommes	74	76
Répartition des effectifs par tranche d'âges	% de collaborateurs de moins de 25 ans	7	7
	% de collaborateurs entre 25 et 35 ans	50	47
	% de collaborateurs entre 35 et 45 ans	25	25
	% de collaborateurs de plus de 45 ans	18	21
<b>Embauches et départs</b>			
Nombre total d'embauches	Nombre d'embauches	3 017	1 724
Embauches en CDI	Nombre d'embauches	2 564	1 561
Embauches en CDD	Nombre d'embauches	350	131
Nombre total de départs	Nombre de départs	1752	1 193
Démissions	Nombre de départs	1213	743
Licenciements	Nombre de départs	248	113
Fin de CDD	Nombre de départs	80	64
Retraites	Nombre de départs	3	4
Décès	Nombre de départs	4	1
Autres	Nombre de départs	204	268
<b>Management</b>			
Aménagements de postes pour les personnes en situation de handicap <sup>(3)</sup>	Nombre	8	8
Taux d'emploi des personnes en situation de handicap <sup>(3)</sup>	%	2	2
<b>Formations</b>			
Dépenses de formation en % de la masse salariale <sup>(2)</sup>	%	3	3
Nombre total d'heures de formation <sup>(1)</sup>	heures	140 048	96 402
Pourcentage de personnes formées dans l'année par sexe <sup>(2)</sup>	% de femmes formées	68	72
	% d'hommes formés	63	73
<b>Événements internes</b>			
Événements internes et externes <sup>(2)</sup>	Nombre	140	125

(1) Périmètre: Devoteam SA, Devoteam G Cloud, Axance, Belgique, Pays-Bas (hors TMNS), Autriche, Allemagne, Siticom GmbH, Middle East.

(2) Devoteam SA.

(3) Devoteam SA, Devoteam Consulting, S'Team, Siticom, Technologies et Operations, Devoteam G Cloud.

### 5.2.6 Plans d'action et objectifs

La politique sociale de l'entreprise dépend beaucoup des nouvelles réglementations et de l'évolution du droit du travail.

Devoteam souhaite se focaliser cette année sur le suivi et l'évolution des nouveaux KPIs qui ont été déterminés, afin d'identifier des leviers d'amélioration des prochaines années.

Devoteam envisage de se doter d'un outil de Systèmes d'Information des Ressources Humaines (SIRH) à l'échelle du Groupe afin d'accompagner les collaborateurs dans leur intégration et leur développement des compétences mais aussi d'assurer l'efficacité opérationnelle en interne. Pour répondre à cet engagement et l'adoption de la meilleure solution d'ici 2020, Devoteam a identifié une équipe projet interne dédiée.

En 2019, Devoteam veut redonner vie aux Communautés de savoir (Knowledge Communities). Les « Knowledge Communities » est un dispositif mis en place il y a 16 ans au service de la performance business et destiné à améliorer le quotidien et les compétences des collaborateurs. Présentes dans 17 pays, les 17 communautés fédèrent les consultants autour d'expertises liées aux offres de Devoteam comme le Cloud, IT Service Excellence, Digital et Mobilité, IT Transformation et Cyber Sécurité.

Devoteam va continuer à développer son offre de formation digitale, à accompagner ses clients à l'international et à promouvoir le partage de projets avec les autres sociétés du Groupe par la montée des compétences des collaborateurs en anglais.

Devoteam souhaite ouvrir son LMS (Learning Machine System) à l'international notamment en Allemagne, au Moyen-Orient, en Espagne et au Luxembourg.

En outre, Devoteam continuera à encourager ses collaborateurs à mettre en place des projets destinés à créer de nouvelles offres à travers des services innovants en lien ou pas avec Devoteam. A cette fin, Devoteam veut créer une plateforme d'idées pour faire émerger ces innovations internes en 2019.

De plus, Devoteam souhaite mettre en place une bande dessinée et un E-learning «Hand'E-Passeport » avec 10 thèmes allant, par exemple, de « l'intérêt du statut de travailleur handicapé », à « quel manager handi-accueillant est-il », en passant par les troubles Dys. Cet outil permettra de sensibiliser l'ensemble des managers et collaborateurs au handicap.

Enfin, un plan de formation concernant les enjeux RSE des Ressources Humaines sera mis en place et débutera en 2019 pour les personnes concernées chez Devoteam.

Devoteam projette de lancer un e-learning sur la Diversité en 2019 dans le but de toucher un maximum de collaborateurs sur cette thématique. Par ailleurs, un module sera expressément créé pour les managers et un autre pour le recrutement.

### **5.3 Environnement**

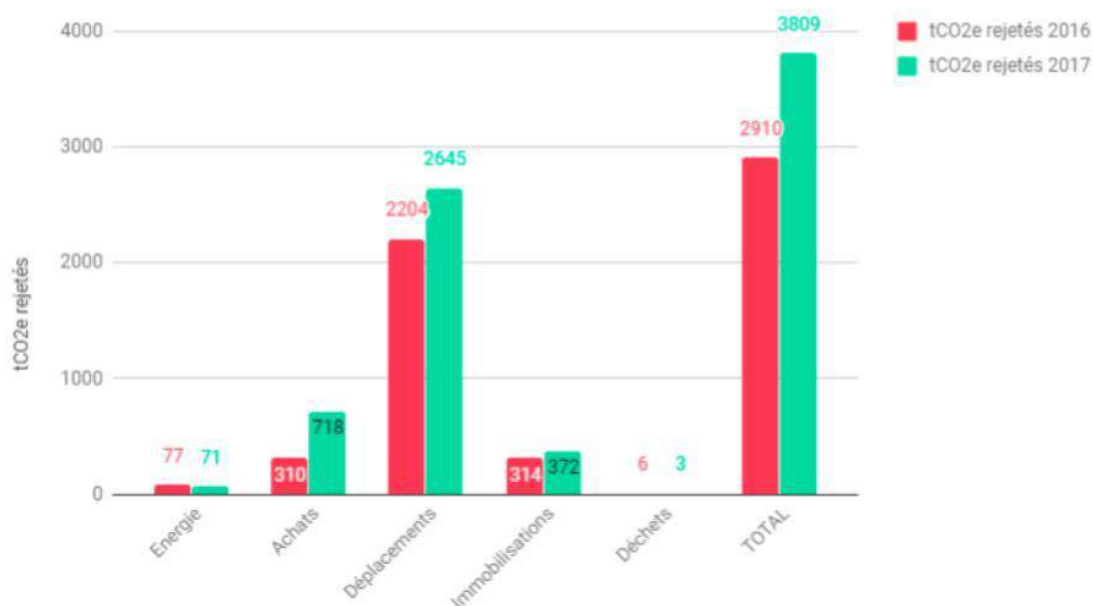
La nature de l'activité du Groupe ne présente pas de risques directs significatifs sur l'environnement et la biodiversité. Les politiques, les mesures et les KPIs énoncés plus bas viennent du périmètre France.

En revanche, le Groupe a depuis longtemps pris des initiatives pour sensibiliser ses équipes aux enjeux environnementaux. Ainsi, Devoteam a élaboré un bilan carbone complet pour le périmètre France courant 2018 afin de faire un état des lieux précis des facteurs d'émissions et d'établir un plan d'action ambitieux afin de réduire son impact sur l'environnement. Vous trouverez ci-dessous le Bilan Carbone de Devoteam réalisé en 2018 qui traite les émissions de l'année 2017.



### 5.3.1 Bilan Carbone 2016/2017

#### Bilan Carbone Devoteam France 2016 / 2017



Bilan carbone France en 2017: 3 809 tCO<sub>2</sub> (2910 en 2016), soit 1,42 tCO<sub>2</sub>e (1,39 en 2016) par collaborateur en France.

#### 5.3.1.1 Note méthodologique

Les résultats du bilan carbone affichés plus haut proviennent du périmètre France pour l'année 2017. En effet, la méthodologie a consisté à reprendre toutes les données émanant du rapport financier 2017, où une partie RSE réglementaire y est incluse. Toutes les autres données ont été intégrées grâce à l'aide des services achats, de la comptabilité et des services généraux.

De plus, un questionnaire sur les déplacements Domicile-Travail a été envoyé et partagé à tous les collaborateurs afin de connaître l'impact carbone des déplacements de nos collaborateurs. Plus de 900 collaborateurs ont répondu, parmi 2 333 collaborateurs au total. Nous nous sommes basés sur cet échantillon pour en extraire les résultats ci-dessus. A cela, nous avons ajouté l'impact environnemental de notre parc automobile ; ce chiffre a été consolidé par notre responsable de la flotte automobile.

Le périmètre France représente 46 % de l'effectif et 50 % du chiffre d'affaires du Groupe Devoteam.

Nous souhaitons étendre dans les futures années le périmètre de calcul du bilan carbone pour sensibiliser nos collaborateurs à leur impact sur l'environnement et répondre localement à un enjeu global.

#### 5.3.2 Déchets

Dans le cadre de notre politique de gestion des déchets, Devoteam s'est engagé avec une entreprise adaptée (entreprise dont la particularité est qu'au moins 80 % des effectifs se composent de personnes en situation de handicap) appelé Elise afin de recycler et revaloriser nos déchets. Ainsi, notre choix pour ce fournisseur a un double impact : la favorisation (de façon indirecte) de l'emploi de personnes en situation de handicap ainsi que la revalorisation et le suivi des impacts liés à nos déchets.

Nous nous sommes donc engagés à mettre en place le tri des déchets dans l'ensemble des bureaux en France.

De plus, nos collaborateurs ont bénéficié d'une action de sensibilisation de la part du responsable Elise sur le tri sélectif. Cette action a été filmée, avec l'autorisation du responsable, par notre service de communication interne, afin de la diffuser sur notre intranet à tous nos collaborateurs et anticiper le déploiement des poubelles de tri Elise dans nos locaux, partout en France.

- **DEEE (Déchets d'Équipements Electroniques et Electriques)**

Nous avons conclu un accord avec l'entreprise adaptée ATF Gaia pour recycler nos DEEE. Nous souhaitons amplifier et développer cet accord afin d'avoir un impact positif sur la société en soutenant l'emploi des personnes en situation de handicap et en réduisant nos effets négatifs sur la planète avec le recyclage des déchets complexes.

- **Le papier**

En 2018, la consommation de papier chez Devoteam était de 4 658 kg soit une baisse de la consommation de 8 % par rapport à 2017.

Conscient de cet impact sur l'environnement, des actions de sensibilisation sont menées régulièrement pour rappeler aux collaborateurs les bonnes pratiques ci-dessous :

Engagements Devoteam :

- Utiliser uniquement du papier PEFC / Eco-Label (celui-ci garantit que les bois proviennent de forêts où l'exploitation n'a pas généré d'impacts économiques, sociaux et environnementaux négatifs) ;
- Assurer le réglage optimum des imprimantes ;
- Travailler avec des imprimeurs respectueux de l'environnement.

Ce que l'on conseille aux collaborateurs :

- Imprimer vos documents recto / verso et plusieurs pages sur une feuille quand cela est possible
- Ne pas imprimer systématiquement tous les documents (exemple : mails).

- **Reporting déchets**

Ainsi, en 2018, la quantité de déchets recyclés est de :

Catégorie	Quantité de déchets recyclés	CO <sup>2</sup> e non rejeté
Canettes	153 kg	4 055 kg
Bouteilles / Gobelets plastiques	496 kg	5 439 kg
Papier / Carton	3 048 kg	915 kg

Source : Elise en France

**Gaspillage alimentaire:** non applicable

### 5.3.3 Energie

L'activité du Groupe n'implique pas de consommation d'eau et d'électricité en dehors de l'usage normal des bâtiments occupés pour son activité. En conséquence, le Groupe n'a pas mis en place de suivi spécifique de suivi de sa consommation. Il en va de même pour la consommation directe de matières premières qui reste très limitée.

Cependant dans le cadre de ses bonnes pratiques, le Groupe s'engage à limiter sa consommation d'eau et d'électricité.

Le Groupe a également mis en place de nombreuses actions depuis trois ans afin d'abaisser sa consommation d'énergie en France :

- l'ensemble des bâtiments en France a été équipé partiellement en LED ;
- l'ensemble des éclairages (plateaux de bureaux et parties communes) de tous les bâtiments est relié à un interrupteur central au niveau de chaque étage et à une minuterie afin d'éteindre toutes les lumières la nuit et en fin de semaine ;
- un audit énergétique des bâtiments en France a été réalisé, ne dévoilant pas d'anomalies significatives dans les installations.

Ces actions ont permis d'atteindre en 2018 une consommation de 865 018 kWh (à périmètre constant) soit une baisse de 4% par rapport à l'année 2017. La majorité de nos collaborateurs travaillent chez nos clients (BtoB), ainsi, le suivi de la consommation énergétique se base uniquement sur les données disponibles.

Enfin, Devoteam a décidé de changer de fournisseur énergétique pour passer à du 100% énergie verte certifiée en mars 2018.

### 5.3.4 Déplacements

Dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions, certains collaborateurs du groupe utilisent un véhicule de fonction et la gestion de la flotte automobile est un sujet de préoccupation permanent.

Pour le périmètre Français du Groupe, l'émission moyenne de CO<sup>2</sup> des véhicules de la flotte automobile au 31 décembre 2018 était de 104g par km (contre 102g par km en 2017), ce qui représente un niveau inférieur à la limite des malus (131g/km) mais reste supérieur à la limite des bonus (90g/km). Pour un total d'environ 4,2 millions de kms parcourus (3,8 millions en 2017), les émissions de CO<sup>2</sup> se sont élevées à environ 438 tonnes de CO<sup>2</sup> en 2018 (387 tonnes en 2017).

Par ailleurs, le Groupe, conformément aux engagements de bonnes pratiques, conseille de réduire les déplacements les plus polluants. Les déplacements professionnels des collaborateurs du périmètre français du Groupe en avion se sont élevés à un peu plus de 3,2 millions de kilomètres (contre 2,5 millions en 2017) représentant environ 582 tonnes de CO<sup>2</sup> émis en 2018 (contre 461 tonnes en 2017).

Enfin, pour le périmètre du Groupe en France, les émissions liées de CO<sup>2</sup> en 2018 aux déplacements en train sont de 9 tonnes pour 1,6 millions de kilomètres parcourus.

### 5.3.5 Equipements

Conscient de l'impact environnemental de nos achats et de l'utilisation des produits achetés, Devoteam souhaite réduire son impact environnemental dans sa chaîne d'approvisionnement et dans l'utilisation de ses équipements.

#### Tendances Devoteam :

- Avoir recours à des installations peu consommatrices (ampoules basses consommation, écrans LCD, copieurs basse consommation, etc.) ;
- A performances comparables, choix des puces au TDP (Thermal Design Power représente la puissance électrique consommée) le plus bas à performance comparable ;
- Tous nos appareils (téléphones, ordinateurs, etc.) sont paramétrés pour des conférences téléphoniques à distance ;
- La direction des systèmes d'information du Groupe fait en sorte de réparer tous les ordinateurs et les téléphones portables afin d'allonger leur durée de vie et ainsi de réduire l'impact environnemental des équipements électroniques.

#### Ce que l'on conseille aux collaborateurs :

- Utiliser votre mug ou les gobelets en carton pour vous servir vos boissons ;
- Éviter le gaspillage ;
- Agir en tant que force de proposition auprès du Responsable RSE et des Services Généraux.

### 5.3.6 Biodiversité

#### • Ruches

Conscient des problématiques environnementales et particulièrement concerné par la biodiversité, Devoteam essaie de répondre, à son échelle, à ces questions primordiales en établissant des ruches sur les toits des bâtiments du siège social.

Depuis 2016, les abeilles ont été officiellement reconnues comme espèce en voie de disparition, cependant cette espèce joue un rôle critique dans la pollinisation permettant aux plantes de se reproduire. Si les abeilles disparaissent, c'est la survie de toutes les plantes qui est remise en cause et *in fine* celle de notre biodiversité.

Ainsi, Devoteam accueille quatre ruches sur ses toits afin de sensibiliser ses collaborateurs à ce sujet. Le miel produit est distribué chaque année aux collaborateurs.

#### • KPIs Environnementaux

INDICATEURS	UNITÉ	2018	2017
<b>Consommation de ressources naturelles</b>			
Quantité de papier consommé par collaborateur	kg / coll	13,8	17,4
Quantité totale de papier consommé	Kg	4 658	5 025
% de papier recyclé ou certifié	%	100	100
Consommation totale d'énergie	kWh	1 009 423	899 070

Déplacements professionnels			
Nombre de kg éq. CO2 liés aux kilomètres parcourus par les déplacements professionnels en avion	kg. éq. CO2	582 000	461 000
Moyenne des émissions de CO2 par km de la flotte de véhicules de fonction	g CO2 / km	5,3	5,1
Nombre de kg éq. CO2 liés aux kilomètres parcourus par les voitures de fonction	kg. éq. CO2	438 000	387 000
Déchets			
Quantité totale de D3E enlevés par un prestataire externe	Kg	1 299	0
% de surfaces couvertes par le tri sélectif	%	90	90

### 5.3.7 Plans d'action et objectifs

#### • Déplacements

Les déplacements de nos salariés (déplacements domicile-travail et déplacements d'affaires) sont les postes les plus émetteurs chez Devoteam comme l'atteste notre bilan carbone. Ainsi, un plan d'action a été rédigé pour réduire notre impact sur ce volet :

- Formation éco-conduite : Devoteam s'engage d'ici la fin de l'année 2019 à réduire de 5 à 10 % ses émissions carbone liées aux véhicules de sa flotte automobile qui étaient, en 2018, de 1,69 tCO2eq par conducteur.
- Concernant le parc automobile de l'entreprise, Devoteam s'engage à proposer des véhicules propres (hybride et électrique) à hauteur d'un minimum de 10 % du parc d'ici la fin de l'année 2020 ;
- En outre, Devoteam sensibilisera ses collaborateurs aux visioconférences à distance afin de réduire l'impact environnemental des déplacements professionnels ;
- Enfin, Devoteam souhaite promouvoir les modes de transports doux et notamment le vélo. Ainsi, Devoteam s'engage à rédiger un accord d'entreprise dans le but de rembourser les indemnités kilométriques vélo des salariés se déplaçant avec ce moyen de transport d'ici la fin de l'année 2019.

#### • Energie

Des travaux d'isolation auront lieu d'ici la fin de l'année 2020 afin de réduire l'impact environnemental de nos bâtiments.

#### • Déchets

Depuis février 2017, Devoteam a déployé avec l'entreprise de recyclage Elise des poubelles de tri dans 90 % de la surface des locaux. Outre le recyclage des bouteilles et des gobelets en plastique, du verre et des canettes en métal, nous souhaitons recycler d'ici mi-2019 environ la moitié des papiers utilisés par Devoteam en France et 90% d'ici la fin de l'année 2020.

## 5.4 Ethique des Affaires

Les actions liées à la stratégie « Ethique des Affaires » chez Devoteam sont menées à l'échelle du Groupe et concernent toutes les entités y compris celles à l'international.

### 5.4.1 Ethique et Conformité

#### 5.4.1.1 Ethique

La Charte Devoteam présentée plus haut est la charte de référence pour tous les salariés intégrant l'entreprise. Cette charte représente par ailleurs la culture de l'entreprise Devoteam, elle exprime l'éthique et les valeurs de l'entreprise.

Devoteam est un groupe coté en bourse à Paris et présent dans plus de 18 pays : nous suivons et appliquons toutes les lois et règlements en vigueur localement dans chacune de nos entités françaises et étrangères. Le dispositif éthique des affaires du groupe Devoteam a pour objectif de lutter activement contre :

- la corruption

- les pratiques anticoncurrentielles
- la non-conformité
- les conflits d'intérêts
- la fraude
- le blanchiment d'argent
- le défaut de sécurité de l'information
- le défaut de communication responsable

Afin d'être conforme à ces nouvelles réglementations, Devoteam a élaboré pour ses collaborateurs des chartes dans le but d'entériner formellement ces principes. Ci-dessous, les principales chartes attestant nos engagements :

- **Charte informatique**

Cette charte définit les conditions d'utilisation et d'accès du Système d'Information de Devoteam. Ces règles ont pour but d'assurer à chacun une utilisation optimale et sécurisée des ressources du système d'information, compte tenu des contraintes globales imposées par le partage d'infrastructures et de la sensibilité de nos métiers. Elle a également pour objectif de rappeler aux utilisateurs les règles d'utilisation des ressources informatiques dans le cadre de leur activité professionnelle au sein de Devoteam en précisant leurs droits et obligations. La présente charte est annexée au règlement intérieur de Devoteam pour en faire partie intégrante.

- **Devoteam Code of Conduct**

Cette charte définit les règles éthiques de conduite des collaborateurs. Cette charte est signée par tous les managers du Groupe :

8 principes éthiques du groupe Devoteam :

- Strict respect the law, regulations and tax obligations
- Respect of human rights and environment
- No bribery and corruption
- Non-interference in political affairs
- No action against Devoteam interests
- No unfair competition, be active in fraud preventing
- Approved and declared related party transactions
- Anti-money laundering policies

3 règles éthiques associées :

- Business performed with our shared ethical principles
- Code of Conduct communicated and approved
- Sanctions to be applied for non-respect

- **Charte de déontologie**

Le Conseil de Surveillance du groupe Devoteam a décidé lors de la séance du 28 février 2011, d'adopter une charte et un règlement intérieur fixant les devoirs et obligations de ses membres et les principes directeurs de son fonctionnement en conformité avec les dispositions réglementaires et statutaires.

La charte a pour but de présenter les devoirs et obligations des membres du Conseil de Surveillance ainsi que des personnes participant à ses réunions et s'articule en 11 articles :

- Article 1. Administration et intérêt social
- Article 2. Respect des lois et des statuts
- Article 3. Indépendance
- Article 4. Liberté d'expression
- Article 5. Conflit d'intérêts
- Article 6. Loyauté et bonne foi
- Article 7. Confidentialité
- Article 8. Délit d'initié
- Article 9. Assiduité
- Article 10. Transparence et diligence
- Article 11. Responsabilité civile des membres du Conseil

#### 5.4.1.2 Programme de conformité Devoteam

Le groupe Devoteam a mis en place un programme de conformité éthique stricte permettant le suivi des règles éthiques du groupe. Le service Audit Interne, rattaché au conseil de Surveillance de Devoteam est

responsable de l'activité conformité. Il est responsable du processus conformité et de son amélioration permanente.

- **Devoteam Code of Conduct** (règles et principes éthiques)

Cette charte éthique est signée par les managers du groupe. Les documents signés sont centralisés et conservés par l'équipe d'audit et de contrôle interne.

- **Lettre d'affirmation interne** (Internal Representation Letter)

Il s'agit d'un engagement formel des managers des entités du groupe sur la conformité des comptes et des différentes activités avec les lois, les règlements mais aussi les directives business et éthiques de la direction du Groupe.

En 2018, le Groupe poursuit l'implémentation de la loi Sapin II. L'activité conformité, éthique des affaires se renforce avec de nombreux aspects complémentaires, et cette législation nous permet de renforcer nos dispositifs et de sécuriser davantage nos opérations.

- **Sécurité des données personnelles**

En 2018, Devoteam renforce son engagement éthique et son attention portée à la protection des données personnelles en adoptant une Politique de protection des données personnelles publiée le 25 mai 2018. Ce document organise la gouvernance RGPD du groupe Devoteam, conformément aux exigences du Règlement (UE) 2016/279.

Un délégué à la protection des données (DPO) a été nommé et celui-ci est impliqué systématiquement en amont de l'ensemble des projets du groupe afin de piloter et de sécuriser les problématiques RGPD. Il fait également office de point de contact pour toute demande de tiers, dans le cadre d'audits clients et avec la Commission Nationale Informatique et Libertés (CNIL) pour répondre à toutes ses questions et coopérer avec elle en cas de contrôle.

Aussi, dans chaque entité a été nommé un contact RGPD responsable de sa conformité afin de garantir que les obligations issues du Règlement soient mises en œuvres dans l'ensemble du Groupe (tenue du registre des traitements et réponses aux demandes d'exercice des droits des personnes).

En outre, le groupe Devoteam a accru sa capacité à prévenir, gérer et remédier à tout scénario de violation de données à caractère personnel par la mise en œuvre de mesures techniques et organisationnelles appropriées compte tenu de l'état des connaissances, de la nature, de la portée, du contexte et des finalités du traitement ainsi que des risques pour les droits et libertés des personnes physiques, afin de garantir un niveau de sécurité adapté. A cet égard, un processus de coopération entre les équipes DSI, juridiques et le DPO permet au Groupe d'être en mesure de notifier toute violation dans les 72 heures au plus tard après en avoir pris connaissance.

Enfin, parce que la sécurité de données est une des préoccupations majeure du Groupe, Devoteam dispose d'une équipe Sécurité des systèmes d'information dont le RSSI est le représentant et qui a pour mission d'établir les requis sécurité, de traiter et coordonner les différents audits sécurité des clients et partenaires de Devoteam, de définir et d'entretenir la Politique de Sécurité du Groupe Devoteam et de la décliner sous forme de procédures et de documentations opérationnelles.

La conformité RGPD en bref chez Devoteam :

- Documents et procédures comptables labellisés par le LABEL GOUVERNANCE de la CNIL ;
- Tenue d'un registre des traitements en tant que Responsable du Traitement ;
- Tenue d'un registre des traitements en tant que Sous-Traitant ;
- Mise en place d'un processus pour gérer les droits des personnes ;
- Mise en place d'un processus pour gérer les incidents et violations de données ;
- Sensibilisation des collaborateurs à la RGPD ;
- Encadrement contractuel des transferts de données avec les partenaires commerciaux ou intra-groupe ;
- Mise en place d'une gouvernance de la conformité avec les différentes entités du Groupe ;
- Mise en conformité des projets et développement internes "dès la conception" (gestion de projet "privacy by design").

- **Prévention des conflits d'intérêts**

Le Groupe fait signer à ses directeurs généraux, opérationnels, financiers et tous ses principaux managers, une déclaration annuelle des transactions entre parties liées (une transaction entre Devoteam et un tiers lié à un collaborateur de Devoteam).

## **Plans d'action et objectifs**

- **Plan de formation contre la corruption**

Dans le cadre de la conformité avec la loi Sapin II, nous nous engageons à former nos Managers contre le risque de corruption d'ici la fin de l'année 2019. Notre objectif est de former les collaborateurs occupant les fonctions les plus risquées face au risque de corruption. En développant ce programme de formation, nous souhaitons renforcer notre gouvernance avec une approche « tone at the top ». Ce programme de formation renforce notre dispositif éthique et de lutte contre la corruption.

- **Rédaction d'une nouvelle charte informatique**

Le Groupe Devoteam souhaite se doter d'une nouvelle charte informatique en 2019, comprenant les nouvelles réglementations et objectifs liés à cette dernière.

- **Charte Anticorruption**

Une Charte Anticorruption a été rédigée et validée par la direction du Groupe Devoteam. Elle sera diffusée à l'ensemble des collaborateurs, en France et dans les filiales étrangères durant l'année 2019. En France, conformément aux dispositions de la loi Sapin II, la Charte sera attachée au règlement intérieur et validée par les instances représentatives du personnel. Elle devrait entrer en vigueur en Avril 2019.

## **5.5 Achats Responsables**

La grande majorité de nos opérations d'achats s'opère en France, ainsi le périmètre d'actions et les politiques décidées concernent la France.

### **5.5.1 Relations fournisseurs**

Devoteam considère avoir 2 catégories d'achats :

- Achats productifs : achats de prestations de services permettant à Devoteam de faire avancer ses projets chez les clients ;
- Achats hors productifs : achats permettant à l'entreprise de fonctionner en interne (par exemple : électricité, goodies ou organisation d'événements).

Dans la continuité de cette démarche responsable et dans l'accompagnement du projet Scale! 2020 (objectif d'atteinte de 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2020), nous souhaitons anticiper et appliquer dès à présent les réglementations liées aux relations avec nos fournisseurs.

### **5.5.2 Gestion des risques sociaux et environnementaux**

- **Rédaction d'une charte d'achats responsables**

Devoteam s'est doté d'une Charte d'Achats Responsables à destination de ses fournisseurs et sous-traitants. Cette charte contient d'une part les valeurs de Devoteam et ses engagements en terme de RSE et d'autre part, ce qui est demandé aux fournisseurs, c'est-à-dire de respecter :

- Les principes fondateurs de la RSE (OCDE, OIT,...)
- Les normes juridiques, sociales et environnementales du pays dans lequel intervient l'entreprise.

Par ailleurs, grâce à cette Charte, Devoteam se dote d'un moyen de contrôle et d'audit sur sa chaîne d'approvisionnement.

### 5.5.3 KPIs Achats responsables

INDICATEURS	UNITÉ	2018	2017
<b>Achats environnementalement responsables</b>			
Produits électroniques certifiés (EnergyStar, etc.)	%	80	80
Papier certifié PEFC <sup>(1)</sup> / Eco-Label	%	100	100
<b>Achats socialement responsables</b>			
Dépenses prestataires ESAT / EA <sup>(2)</sup>	€	106 368	38 271
Unités bénéficiaires	nombre	5,55	1,96
Part des responsables formés aux achats responsables	%	0	100

(1) Programme for the Endorsement of Forest Certification

(2) Etablissement et Service d'Aide par le Travail / Entreprise Adaptée

### 5.5.4 Plans d'action et objectifs

Après avoir cartographié les enjeux et l'importance RSE des fournisseurs à travers une matrice de matérialité, les étapes qui vont suivre le développement des relations avec les fournisseurs vont être les suivantes :

- **Formation aux achats responsables** : d'ici la fin de l'année 2020, Devoteam souhaite former tous ses acheteurs aux achats responsables (ISO 20 400)
- **Cartographie des risques** : à travers un questionnaire d'évaluation RSE, les fournisseurs devront répondre à des critères d'évaluation et, en fonction des réponses, le service achats établira un état des lieux et une cartographie des risques fournisseurs. L'évaluation débutera au premier semestre de l'année 2019.
- **Audit fournisseurs** : à la suite de la cartographie des risques, Devoteam s'engage à auditer sur site les entreprises pour vérifier la véracité des données transmises via le questionnaire. Ce plan d'audit débutera en 2019.
- **Plan d'action fournisseurs** : souhaitant améliorer la qualité des relations avec ses fournisseurs, Devoteam élaborera en coordination étroite avec eux un plan d'action afin de réduire les risques liés à sa chaîne d'approvisionnements. Devoteam s'engagera à ce que ces plans d'action débutent avant la fin de l'année 2019.
- **Catalogue d'achats responsables** : Devoteam rédigera d'ici la fin de l'année 2019 un catalogue d'achats socialement et environnementalement responsables et s'engage à le développer les années suivantes.

## 5.6 Sociétal

Le champ d'actions du volet « Sociétal » est la France.

### 5.6.1 Fondation Devoteam

La Fondation Devoteam a été créée en 2007. Elle a pour objectif d'apporter son soutien à toutes les actions humanitaires, caritatives et associatives intervenant dans les domaines de l'informatique, de la solidarité et de la santé.

A ce titre, elle promeut les projets à but non lucratif et d'intérêt général portés par des collaborateurs de l'entreprise, dans le cadre d'associations ou d'ONG.

Pour l'année 2018, la Fondation a disposé d'un budget de 76 000 € qui a permis de soutenir 35 projets associatifs dans lesquels étaient investis des collaborateurs de Devoteam. L'année 2018 a aussi été celle d'une réflexion plus globale sur le rôle que peut prendre la fondation dans l'incarnation des valeurs de Devoteam. Une nouvelle stratégie, à travers le programme #TechforPeople, a été élaborée pour une mise en place en 2019. Il s'agit de proposer à l'ensemble des collaborateurs de Devoteam différents niveaux d'engagement solidaire au service de projets à but non lucratif, pour les accompagner, les soutenir ou les valoriser sur leur transition digitale. Ce programme sera effectif au premier trimestre 2019.

- **Cravate solidaire**

En décembre 2018, Devoteam a lancé, pour la deuxième année consécutive, une action avec la Cravate Solidaire. Ce programme collecte des tenues professionnelles pour les hommes et les femmes puis les distribue pour accompagner et favoriser l'accès à l'emploi des personnes n'ayant pas les moyens de se



procurer ces vêtements. Des experts bénévoles (coachs en image et recruteurs) interviennent auprès des bénéficiaires afin de leur fournir des conseils pour leurs entretiens d'embauche.

Les équipes communication et RSE ont mis à disposition des cartons au siège social à Levallois-Perret afin de récolter un maximum de vêtements.

A la fin de l'opération, 63 kilos de vêtements ont été récoltés, ce qui représente près de 31 personnes qui pourront bénéficier de ces dons.

## 5.6.2 Mécénat

### 5.6.2.1 Un mécénat pour la transformation digitale

En 2016, Devoteam Consulting a mis en place un programme de mécénat de compétences, intitulé « Give & Share », permettant à des consultants d'accompagner, sur la base du volontariat et durant des périodes d'inter contrat, des acteurs de l'économie sociale et solidaire sur des enjeux de transformation digitale. En concluant un partenariat avec KOEO, plateforme du mécénat de compétences, Devoteam Consulting a renforcé sa politique RSE et sa capacité à répondre à des enjeux tels que la prise en compte de son impact social grâce à sa contribution à des projets solidaires, l'engagement et le bien-être des collaborateurs ou encore la création de nouvelles synergies auprès d'acteurs associatifs.

Quatre missions ont été menées sur 2018 auprès du Groupe SOS (fusion des systèmes d'information de deux associations), Espérance Banlieues (audit digital), ADIE (cadrage du plan de formation) et KODIKO (refonte du modèle économique) pour un total depuis le début de l'initiative de 450 jours hommes avec 24 collaborateurs engagés.

## 5.6.3 Relations Ecoles

- **Un projet innovant pour améliorer la vie des personnes en situation de handicap**

Devoteam, soutien de projets étudiants innovants : *Devoqame*

Devoteam a organisé un concours auquel ont participé plus de 500 équipes à travers l'Europe (France, Allemagne, Serbie, Luxembourg et Pays-Bas).

Réunis en équipes de 2 à 5 étudiants, les participants ont posé les bases d'un projet répondant à une problématique autour du handicap : « Comment le big data, l'IA ou encore les IoT peuvent-ils améliorer la vie des personnes en situation de handicap ? ».

Les finalistes ont présenté leurs projets en format TEDx le 14 décembre devant un jury composé de Stanislas de Bentzmann, Président et co-fondateur de Devoteam, d'Anthony Priestman, EMEA Partner Business Development Manager Cloud chez Red Hat, d'Osama Ghoul, Executive Vice President du Groupe Devoteam et Managing Partner de Devoteam Middle East ainsi que Leslie Marel, présidente de la société Biomarel qui développe des dispositifs médicaux d'aide à la communication et au retour à l'autonomie pour les personnes en situation de handicap.

Le projet CrocoSmart consiste à créer une montre intelligente, utilisant l'intelligence artificielle, à destination des personnes ayant une déficience auditive afin de les aider dans leurs tâches quotidiennes et répond à la problématique des obstacles du quotidien.

Par ailleurs, Devoteam a été partenaire de différentes initiatives étudiantes comme :

- *24H de l'innovation à l'EPF sur le Handicap* : cet événement regroupe l'ensemble des élèves de 4ème année de l'EPF afin qu'ils participent à un challenge Innovation sur le thème du handicap pendant 24h. Par équipes, ils ont travaillé sur 5 thématiques pendant 24h non-stop pour trouver des solutions innovantes et créatives à des défis qui leur étaient proposés par des personnes en situation de handicap ;
- *Voyage solidaire avec Planète Urgence et l'EFREI* : Devoteam a financé le voyage solidaire d'Eric Behart, étudiant à l'EFREI, qui est parti 15 jours au Bénin pour dispenser des cours d'initiation à l'informatique au Nord du pays, pour lutter contre la fracture numérique. Ce voyage a été organisé par Planète Urgence ;
- *Campus Connexion* : Devoteam accompagne 8 étudiants identifiés comme des Campus Connexion qui prennent le rôle d'ambassadeur du Groupe au sein de leur école. Par ailleurs, ils sont accompagnés par un coach RH et un membre du comité de direction pour leur permettre de développer leurs compétences et leur employabilité. Ils ont aussi la possibilité de vivre les temps forts de Devoteam à travers des moments de rencontres et d'échanges. Ainsi ils créent du lien entre les collaborateurs de Devoteam et des jeunes diplômés.

- **Projets GATE de Télécom SudParis**

Dans le cadre de leur première année d'étude, par groupe de 5 à 10 étudiants, les élèves réalisent un projet GATE (Gestion et Apprentissage du Travail en Equipe). Il existe 5 catégories : Campus, Citoyenneté, Humanitaire, Promotion école, Sciences et Technologies. En 2018, Devoteam a soutenu 6 projets :

- *Medical'INT (Humanitaire)* pour lequel Devoteam a tuteuré l'équipe afin de l'aider à récolter du matériel médical et de kinésithérapie pour un hôpital roumain ;
- *Prométh'INT (Citoyenneté)* pour qui Devoteam a accueilli des lycéens de Drancy afin de leur faire découvrir le monde du travail sous forme d'ateliers ;
- *Comput'INT (Humanitaire)* auquel Devoteam a fait don de 100 ordinateurs dans le but de les redistribuer dans des écoles tunisiennes ;
- *ECOLomb'INT (Humanitaire)* qui a gagné le concours IT for All de Devoteam Consulting et qui a pour but de mettre en relation des touristes avec des agriculteurs pour promouvoir l'écotourisme ;
- *Recrut'INT (Promotion école)* qui a interviewé la responsable recrutement de Devoteam pour en apprendre plus sur les attentes des recruteurs et mieux préparer les étudiants aux entretiens d'embauche.

Devoteam accompagne aussi les écoles à travers des chaires pédagogiques. Le Groupe a organisé durant l'année 250 événements afin de soutenir les établissements dans leur pédagogie mais aussi conseiller les étudiants sur leurs choix d'avenir en proposant par exemple des simulations d'entretien, des ateliers CV, retours d'expériences, interventions en cours ou témoignages de diplômés.

#### **5.6.4 De la RSE à la création de valeur partagée**

Conscient des enjeux de la RSE et plus généralement du développement durable, Devoteam tient à être force de proposition afin de répondre aux problématiques sociétales. Ainsi, Devoteam souhaite répondre, à travers son business model, aux enjeux globaux et être créateur de valeur partagée.

##### **5.6.4.1 Lutte contre la corruption et maîtrise des risques environnementaux et sociaux dans la chaîne d'approvisionnement**

Dans ce cadre, Devoteam propose des business model innovants via RVR Parad, filiale du Groupe. RVR Parad, éditeur d'un progiciel du Groupe Devoteam, propose une solution intégrée de gestion des risques, contrôle & conformité, audit et continuité d'activité.

Ainsi, RVR Parad a décidé de lancer en 2017 une étude pour adapter son outil à différentes réglementations en vigueur, notamment à la loi Sapin II et le Devoir de Vigilance en se rapprochant d'experts pour la mise en place d'un référentiel adéquat.

Pour rappel:

##### **Loi Sapin II :**

« *La loi sur la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique, dite « Sapin 2 », a pour ambition de porter la législation française aux meilleurs standards européens et internationaux en matière de lutte contre la corruption, et contribuer ainsi à une image positive de la France à l'international. Le projet de loi a été adopté par le Parlement le 8 novembre 2016, puis validé définitivement par le Conseil constitutionnel le 8 décembre 2016.* »

##### **Devoir de Vigilance :**

« *Le devoir de vigilance est une obligation faite aux entreprises donneuses d'ordre de prévenir les risques sociaux, environnementaux et de gouvernance liés à leurs opérations mais qui peut aussi s'étendre aux activités de leurs filiales et de leurs partenaires commerciaux (sous-traitants et fournisseurs).* »

A la suite de l'adoption de ces réglementations, le Groupe Devoteam a donc décidé de moduler son outil de gestion des risques à ces fins de RSE. En effet, l'outil GRC développé par RVR Parad répond aux grandes étapes de ces lois que sont :

- Optimisation de la gouvernance
- Auto-évaluation
- Gestion et cartographie des risques
- Contrôle interne
- Planification et suivi d'audit
- Signalement et alertes
- Mis en place de plans d'actions pour atténuer les risques

L'objectif est de pouvoir répondre directement à certains objectifs du développement durable (ODD 16, Cible 16.5: « réduire nettement la corruption et la pratique des pots-de-vin sous toutes leurs formes ») et un des principes du Pacte Mondial des Nations Unies : «Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin. »

#### 5.6.4.2 Protection des données

L'entité opérationnelle « Risque et Sécurité » de Devoteam SA a mis en place à la fin de l'année 2017 une offre destinée à répondre aux enjeux de la sécurité des données personnelles et plus précisément à la RGPD.

Pour rappel:

« Le RGPD (ou GDPR) est le Règlement Général sur la Protection des Données, une nouvelle réglementation européenne qui entrera en vigueur le 25 mai 2018. Cette nouvelle loi a différents objectifs :

- Renforcer les droits des personnes ;
- Responsabiliser les acteurs traitant des données ;
- Crédibiliser la régulation. »

L'offre Data Privacy s'inscrit dans l'offre globale cyber sécurité de Devoteam (tant en France que sur le reste de l'Europe) et plus particulièrement dans la proposition de valeur Data Protection dans le cadre d'un accompagnement complet des enjeux de protection de l'information tant sur les aspects légaux et réglementaires, que sur des aspects d'intelligence économique et de protection des informations stratégiques de nos clients.

Avec une stratégie cyber sécurité intégrée à leur plan de transformation digitale, nos clients peuvent répondre aux exigences de conformité et atteindre leurs objectifs de réduction de coûts.

En 2018, l'offre Data Privacy représentait 9% du chiffre d'affaires de Devoteam à l'échelle du Groupe.

Devoteam possède une expérience significative en matière de protection des données à caractère personnel (DCP) et propose notamment des prestations:

- Adaptées aux besoins des structures souhaitant se mettre en conformité avec les nouvelles obligations du RGPD, comme par exemple une mise à niveau complète par l'étude de la maturité et la mise en place d'un plan d'action complet ou encore un accompagnement ciblé du CIL/DPO pour parvenir au niveau d'exigence du RGPD ;
- Spécialisées ponctuelles comme les analyses d'impacts relatives à la protection des données (DPIA)
- Spécifiques comme la fonction de DPO externe.

L'équipe « Data Privacy » de Devoteam, dont le manager est le correspondant informatique et libertés (CIL) du Groupe, apporte à ses différents clients son expertise acquise dans de nombreuses missions. Ses consultants diplômés de diverses formations spécialisées dans les problématiques de protection des données (Mastère spécialisé en management et protection des données à caractère personnel de l'Institut Supérieur d'Electronique de Paris ; Master 2 en droit du numérique de l'Université Paris 1 Panthéon – Sorbonne ; Certification « métier du CIL » du CNAM) possèdent toutes les compétences pour répondre aux besoins des clients de Devoteam en la matière.

D'après le World Economic Forum, deux des 5 risques les plus importants de 2018 du point de vue des probabilités sont le risque de fraude des données technologiques et les cyber-attaques et deux des 10 risques les plus importants pour ce qui est de l'impact sont les cyber-attaques et la panne d'infrastructure contenant des informations critiques. Devoteam propose donc une offre aux entreprises voulant atténuer ce risque.

## 5.6.5 KPIs de l'impact territorial, économique et social de l'activité de la Société

Le Groupe dispose d'agences régionales décentralisées en France et dans les autres pays clés où il est implanté afin de rester proche de ses clients. Il favorise ainsi l'embauche locale de collaborateurs et limite les déplacements occasionnés par les missions.

INDICATEURS	UNITÉ	2018	2017
<b>Fondation Devoteam</b>			
Budget Fondation	€	76 000	60 000
Nombre de projets financé	Nombre de projets	35	27
<b>Relations Ecoles</b>			
% de recrutement sur nos écoles cibles	%	40	36
Nombre d'écoles cibles	Nombre d'écoles	40	40
Nombre d'événements consacrés aux écoles	Nombre d'événements	250	188

## 5.7 Conformité principes de RSE

### 5.7.1 Conformité GRI, Pacte Mondial, Objectifs du Développement Durable et tableau récapitulatif

A travers le tableau ci-dessous, nous souhaitons affirmer notre engagement aux lignes directrices du Global Reporting Initiative (GRI) qui guident, tout comme le Pacte Mondial, notre politique RSE à travers des indicateurs clés de performance. Toutes les données et les engagements que nous prenons dans ce document seront retransmis dans la partie RSE de notre rapport financier annuel 2018.

Toutes les données affichées ci-dessous sont les données pertinentes quant à l'activité de Devoteam.

Informations RSE	Principes du Pacte Mondial et Objectifs du Développement Durable	GRI	Chapitre Rapport RSE
<b>Informations volet Environnement</b>			
<b>Energie</b>			
Consommation énergétique de l'organisation	7. Appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement.	G4-EN3	5.3.3 / 5.3.1
Consommation énergétique en dehors de l'organisation	8. Promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement.	G4-EN4	5.3.3 / 5.3.1
Réduction de la consommation énergétique	9. Mettre au point et diffuser les technologies respectueuses de l'environnement.  ODD7 - Cible 7.2: D'ici à 2030, accroître nettement la part de l'énergie renouvelable dans le bouquet énergétique mondial.	G4-EN6	5.3.8
<b>Emissions</b>			
Émissions directes de gaz à effet de serre (Scope 1)	7. Appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement.	G4-EN15	5.3.1
Émissions indirectes de gaz à effet de serre (Scope 2) liées à l'énergie	8. Promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement.	G4-EN16	5.3.1
Autres émissions indirectes de gaz à effet de serre (Scope 3)	9. Mettre au point et diffuser les technologies respectueuses de l'environnement.	G4-EN17	5.3.1
Réduction des émissions de gaz à effet de serre	ODD13 - Cible 13.3: Améliorer l'éducation, la sensibilisation et les capacités individuelles et institutionnelles en ce qui concerne l'adaptation aux changements climatiques, l'atténuation de leurs effets et la réduction de leurs impacts et les systèmes d'alerte rapide.	G4-EN19	5.3.8
<b>Effluents et déchets</b>			
Poids total de déchets, par type et par mode de traitement	7. Appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement. 8. Promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement. 9. Mettre au point et diffuser les technologies respectueuses de l'environnement.  ODD13 - Cible 13.3: Améliorer l'éducation, la sensibilisation et les capacités individuelles et institutionnelles en ce qui concerne	G4-EN23	5.3.2

	l'adaptation aux changements climatiques, l'atténuation de leurs effets et la réduction de leurs impacts et les systèmes d'alerte rapide.		
<b>Transports</b>			
Impacts environnementaux substantiels du transport des produits, autres marchandises et matières utilisés par l'organisation dans le cadre de son activité, et des déplacements des membres de son personnel	<p>7. Appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement. 8. Promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement. 9. Mettre au point et diffuser les technologies respectueuses de l'environnement.</p> <p>ODD11 - Cible 11.2: D'ici à 2030, assurer l'accès de tous à des systèmes de transport sûrs, accessibles et viables, à un coût abordable, en améliorant la sécurité routière, notamment en développant les transports publics, une attention particulière devant être accordée aux besoins des personnes en situation vulnérable, des femmes, des enfants, des personnes handicapées et des personnes âgées.</p>	G4-EN30	5.3.4
<b>Généralités</b>			
Total des dépenses et des investissements en matière de protection de l'environnement, par type	<p>7. Appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement. 8. Promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement. 9. Mettre au point et diffuser les technologies respectueuses de l'environnement.</p> <p>ODD13 - Cible 13.3: Améliorer l'éducation, la sensibilisation et les capacités individuelles et institutionnelles en ce qui concerne l'adaptation aux changements climatiques, l'atténuation de leurs effets et la réduction de leurs impacts et les systèmes d'alerte rapide.</p>	G4-EN31	5.6.3
<b>Informations volet Social</b>			
<b>Emploi</b>			
Nombre total et pourcentage de nouveaux salariés embauchés et taux de rotation du personnel par tranche d'âge, sexe et zone géographique		G4-LA1	5.2.1.3
<b>Relations employés/employeurs</b>			
Délai minimal de préavis en cas de changement opérationnel, en indiquant si ce délai est précisé dans une convention collective	<p>3. Respecter la liberté d'association et reconnaissance du droit de négociation collective.</p> <p>ODD8 - Cible 8.8: Défendre les droits des travailleurs, promouvoir la sécurité sur le lieu de travail et assurer la protection de tous les travailleurs, y compris les migrants, en particulier les femmes, et ceux qui ont un emploi précaire.</p>	G4-LA4	Convention collective Fédération Syntec / Accord Dialogue Social
<b>Santé et sécurité au travail</b>			
Pourcentage de l'effectif total représenté dans des comités mixtes d'hygiène et de sécurité au travail visant à surveiller et à donner des avis sur les programmes de santé et de sécurité au travail	<p>1. Promouvoir et respect de la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans la sphère d'influence. 2. Veiller à la non complicité de violations des droits de l'homme.</p> <p>ODD8 - Cible 8.8: Défendre les droits des travailleurs, promouvoir la sécurité sur le lieu de travail et assurer la protection de tous les travailleurs, y compris les migrants, en particulier les femmes, et ceux qui ont un emploi précaire.</p>	G4-LA5	Accord Dialogue Social
Taux et types d'accidents du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme, proportion de journées de travail perdues et nombre total de décès liés au travail, par zone géographique et par sexe	<p>2. Veiller à la non complicité de violations des droits de l'homme.</p> <p>ODD8 - Cible 8.8: Défendre les droits des travailleurs, promouvoir la sécurité sur le lieu de travail et assurer la protection de tous les travailleurs, y compris les migrants, en</p>	G4-LA6	5.2.3.5

	particulier les femmes, et ceux qui ont un emploi précaire.		
Thèmes de santé et de sécurité couverts par des accords formels avec les syndicats	3. Respecter la liberté d'association et reconnaissance du droit de négociation collective.  ODD8 - Cible 8.8: Défendre les droits des travailleurs, promouvoir la sécurité sur le lieu de travail et assurer la protection de tous les travailleurs, y compris les migrants, en particulier les femmes, et ceux qui ont un emploi précaire.	G4-LA8	Accord Dialogue Social
<b>Formation et éducation</b>			
Nombre moyen d'heures de formation par an, réparti par salarié, par sexe et par catégorie professionnelle	ODD4 - Cible 4.3: D'ici à 2030, faire en sorte que les femmes et les hommes aient tous accès dans des conditions d'égalité à un enseignement technique, professionnel ou tertiaire, y compris universitaire, de qualité et d'un coût abordable.	G4-LA9	5.2.2.1
Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens périodiques d'évaluation et d'évolution de carrière, par sexe et catégorie professionnelle		G4-LA11	5.2.2.1
<b>Diversité et égalité des chances</b>			
Composition des instances de gouvernance et répartition des salariés par catégorie professionnelle, en fonction du sexe, de la tranche d'âge, de l'appartenance à une minorité et d'autres indicateurs de diversité	6. Éliminer la discrimination en matière d'emploi et de profession.  ODD8 - Cible 8.5: D'ici à 2030, parvenir au plein emploi productif et garantir à toutes les femmes et à tous les hommes, y compris les jeunes et les personnes handicapées, un travail décent et un salaire égal pour un travail de valeur égale.  ODD5 - Cible 5.c: Adopter des politiques bien conçues et des dispositions législatives applicables en faveur de la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation de toutes les femmes et de toutes les filles à tous les niveaux et renforcer celles qui existent.	G4-LA12	5.2.4
<b>Égalité de rémunération entre les femmes et les hommes</b>			
Ratio du salaire de base et de la rémunération des femmes par rapport aux hommes, par catégorie professionnelle et par principaux sites opérationnels	6. Éliminer la discrimination en matière d'emploi et de profession.  ODD8 - Cible 8.5: D'ici à 2030, parvenir au plein emploi productif et garantir à toutes les femmes et à tous les hommes, y compris les jeunes et les personnes handicapées, un travail décent et un salaire égal pour un travail de valeur égale.  ODD5 - Cible 5.c: Adopter des politiques bien conçues et des dispositions législatives applicables en faveur de la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation de toutes les femmes et de toutes les filles à tous les niveaux et renforcer celles qui existent.		5.2.3.1
<b>Non-discrimination</b>			
Nombre total d'incidents de discrimination et actions correctives mises en place	6. Éliminer la discrimination en matière d'emploi et de profession.  ODD8 - Cible 8.5: D'ici à 2030, parvenir au plein emploi productif et garantir à toutes les femmes et à tous les hommes, y compris les jeunes et les personnes handicapées, un travail décent et un salaire égal pour un travail de valeur égale.	G4-HR3	5.2.4
<b>Liberté syndicale et droit de négociation collective</b>			
Sites et fournisseurs identifiés au sein desquels le droit à la liberté syndicale et à la négociation collective pourrait ne pas être respecté ou est fortement	3. Respecter la liberté d'association et reconnaissance du droit de négociation collective.	G4-HR4	5.2.5.2

menacé, et mesures prises pour le respect de ce droit	ODD8 - Cible 8.8: Défendre les droits des travailleurs, promouvoir la sécurité sur le lieu de travail et assurer la protection de tous les travailleurs, y compris les migrants, en particulier les femmes, et ceux qui ont un emploi précaire.		
<b>Travail des enfants</b>			
Sites et fournisseurs identifiés comme présentant un risque substantiel d'incidents liés au travail des enfants et mesures prises pour contribuer à abolir efficacement ce type de travail	5. Abolir de façon effective le travail des enfants.	G4-HR5	5.2.5.3
<b>Travail forcé ou obligatoire</b>			
Sites et fournisseurs identifiés comme présentant un risque substantiel d'incidents relatifs au travail forcé ou obligatoire et mesures prises pour contribuer à l'abolir sous toutes ses formes	4. Éliminer toutes les formes de travail forcé ou obligatoire.	G4-HR6	5.2.5.3
<b>Informations volet Éthique des Affaires</b>			
<b>Lutte contre la corruption</b>			
Communication et formation sur les politiques et procédures en matière de lutte contre la corruption	10. Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.  ODD16 - Cible: 16.5 Réduire nettement la corruption et la pratique des pots-de-vin sous toutes leurs formes.	G4-SO4	5.4.3

## 5.8 Rapport de vérification

### Exercice clos le 31 décembre 2018

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de la société DEVOTEAM, désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro n°3-1080<sup>1</sup>, nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2018 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225 102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de Commerce.

#### **Responsabilité de la société**

Il appartient au Directoire d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de la société (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration.

#### **Indépendance et contrôle qualité**

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de Commerce et le Code de Déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

#### **Responsabilité du Commissaire aux Comptes désigné organisme tiers indépendant**

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- La conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de Commerce ;
- La sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225 105 du Code de Commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- Le respect, par la société, des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- La conformité des produits et services aux réglementations applicables.

#### **Nature et étendue des travaux**

Nos travaux décrits ci-après, ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225 1 et suivants du Code de Commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant

<sup>1</sup> Dont la portée d'accréditation est disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr).



conduit sa mission et selon la norme internationale ISAE 3000 - *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*.

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises inclus dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité ;
- Nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel, au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225 102 1 en matière sociale et environnementale ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités inclus dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance;
- Nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- Nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;
- Nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place ;
- Nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- Nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- Nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants<sup>2</sup> :
  - Des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
  - Des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices<sup>3</sup> et couvrent entre 41% et 100% des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;

<sup>2</sup> **Informations quantitatives sociales** : effectif total et répartition par genre, âge et région géographique ; nombre total d'embauches ; nombre total de départs ; taux d'absentéisme ; taux d'emploi des personnes en situation de handicap ; nombre total d'heures de formation. **Informations quantitatives environnementales** : quantité de déchets par catégorie ; consommation totale d'énergie ; émissions de CO<sub>2</sub> liés aux déplacements.

<sup>3</sup> Devoteam France et Devoteam Germany.

- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes<sup>4</sup> ;
- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de la société.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés, en exerçant notre jugement professionnel, nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

### ***Moyen et ressources***

Nos travaux ont mobilisé les compétences de quatre personnes et se sont déroulés entre novembre 2018 et avril 2019.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené des entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

### ***Conclusion***

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Neuilly-sur-Seine, le 30 avril 2019

L'un des Commissaires aux Comptes

**Grant Thornton**  
**Membre français de Grant Thornton International**

Vincent Papazian  
Associé

<sup>4</sup> **Informations qualitatives** relatives aux parties suivantes : « Prix, distinctions et labels » ; « Gestion des carrières » ; « Conditions de travail » ; « Lutte contre les discriminations et politique diversité » ; « Bilan Carbone 2016/2017 » ; « Biodiversité » ; « Ethique des affaires ».

## 6 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Chers actionnaires,

Le présent rapport est établi pour l'exercice 2018 en conformité avec l'application des nouvelles ordonnances n° 2017-1162 du 12 juillet 2017 ainsi que du décret n°2017-1174 du 18 juillet 2017. Le Conseil de Surveillance présente donc à l'assemblée générale le « rapport sur le gouvernement d'entreprise », qui est joint au rapport de gestion (articles L. 225-37 et L. 225-68 du code de commerce).

La rédaction de ce rapport a pris en compte l'actualité législative survenue en 2018. La présentation des différentes procédures de contrôle interne, dans le respect de la loi dite de « Sécurité financière » 2003, est reprise dans le rapport de gestion.

Il s'attache à être en conformité avec les principes généraux de contrôle interne, en s'appuyant notamment sur le guide simplifié de mise en œuvre du cadre de référence du contrôle interne de l'AMF publié le 9 janvier 2008 à l'attention des valeurs moyennes et petites et dont une édition actualisée a été publiée le 22 juillet 2010.

La Société se réfère également au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées (version révisée de juin 2018) et a décidé d'appliquer dès sa publication ce code comme référentiel en matière de gouvernement d'entreprise. Le Code AFEP-MEDEF est consultable sur le site Internet de l'AFEP : [www.afep.com](http://www.afep.com), dans la rubrique Gouvernance.

Ce rapport a pour objectif de :

- Présenter et préciser l'organisation et les missions des organes de contrôles conformément aux principes généraux du Code de gouvernance d'entreprise auquel le groupe Devoteam se réfère, et d'en expliquer le cas échéant les différences, conformément à l'article L 225-37 du Code du commerce (mis à jour par l'ordonnance n°2017-1162 le 12 juillet 2017) ;
- Présenter les déterminants de la rémunération des mandataires sociaux et des membres du Conseil de Surveillance.

La notion de Groupe telle que mentionnée dans le présent rapport comprend la société Devoteam SA ainsi que toutes ses filiales faisant partie du périmètre de consolidation en intégration globale.

Pour le Conseil de Surveillance,  
Michel BON, Président du Conseil de Surveillance

## 6.1 Organisation et missions des organes de direction et de contrôle

L'AFEP et le MEDEF ont publié en 2003 des recommandations proposant des principes de gouvernement d'entreprise, actualisées en 2007 et 2008. Ces recommandations ont été consolidées par l'AFEP et le MEDEF en décembre 2008 pour en faire un code de gouvernement d'entreprise auquel le groupe DEVOTEAM se réfère.

Le code AFEP-MEDEF a fait l'objet d'une révision complète en novembre 2016, et plus récemment en juin 2018. Les recommandations sont prises en comptes dans l'organisation de la gouvernance du groupe Devoteam, les éventuels points de non-conformités sont présentés et les écarts au code sont expliqués en vertu du principe « comply or explain ».

### 6.1.1 Le Conseil de Surveillance

#### 6.1.1.1 Composition

Les membres du Conseil de Surveillance sont élus en Assemblée Générale pour une durée de quatre ans.

Le Conseil de Surveillance de Devoteam est composé de trois femmes et de quatre hommes en 2018, portant le pourcentage de représentation féminine à 43%. A ce titre, Devoteam s'inscrit dans le cadre de la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011, dite loi Zimmermann-Copé, ainsi que de l'Article L 225-69-1 du code de commerce, relatif à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'Administration et de Surveillance et à l'égalité professionnelle. Au cours de l'année 2018, un membre du Conseil de Surveillance a quitté ses fonctions pour occuper la position de censeur. Aucune autre modification du Conseil de Surveillance n'a été observée.

Les membres du conseil de surveillance sont élus en assemblée générale pour une durée de 4 ans. Le conseil est composé comme suit au 31 décembre 2018 :

Nom et année de naissance	Date de nomination	Date d'expiration du mandat	Fonction principale	Autres mandats en cours ou expirés au cours des 5 dernières années (date d'expiration) *
<b>Roland de Laage de Meux (1959)</b>	17 juin 2016	AGO 2020	Secrétaire général de Devoteam	<b>France</b> : néant <b>Etranger</b> : DV Fringes (A), DV SA (A), Voxpilot Ltd (A), membre du CS de DV Netherlands, DV Technology Consulting Tunisie (G), DV Consulting Maroc (P), QPCM (DG), DVS Maroc (G), DVT Tunisie (G) <b>Externes</b> : Fibelaage (CS), Hôtel Gril du Parc (gérant), Société ICF (A), SNC Imbelaage (gérant), Cinehotel d'Epinau (gérant), Canalt Gestion (A), <b>Expirés</b> : DV Belgium (A, 2014), DV AB (A, 2014), DV IT & consultancy (A, 2014), DV AusystemsSpa (A, 2014), DV NV/SA (A, 2015)
<b>Michel Bon (1943)</b>	17 juin 2016	AGO 2020	Consultant indépendant	<b>En cours</b> : Phitrust (A) <b>Expirés</b> : RLD (A, 2016), Les Éditions du Cerf (P, 2013), Lafarge (A, 2013), SONAE (A, Portugal, 2015), Sonepar (A, 2018)
<b>Valérie Kniazeff (1968)</b>	17 juin 2016	AGO 2020	Présidente d'ALCIMED	<b>En cours</b> : CentraleSupélec (A)
<b>Vincent Montagne (1959)</b>	17 juin 2016	AGO 2020	Président de Média Participations	<b>En cours</b> : ESL Holding (CS), Mage invest (P), groupe Média Participations (divers mandats P et A), Sages (VP), Secom (A), Siparex Associés (A), Ulysse Invest (P), Martinière Groupe (P) <b>Expirés</b> : SITC (A, 2016)
<b>Elisabeth de Maulde (1952)</b>	17 juin 2016	AGO 2020	Présidente de Confluence Consulting	<b>En cours</b> : Les Nouveaux Robinson (PCS)
<b>Yves de Talhouët (1958)</b>	20 juin 2013	AGO 2021	Président de Faïencerie de Gien	<b>En cours</b> : Tinubu (A), Axway SA (A), Kwerian (A), Tabag (DG), Pont aux Choux SAS (P) <b>Expirés</b> : Tabag SARL (G, 2012), Union Prod (PDG, 2014)
<b>Carole Desport (1961)</b>	19 juin 2015	AGO 2021	Senior Vice President - Global Accounts OBS	<b>En cours</b> : N/A <b>Expirés</b> : NRS (Network Related Services (A)

\* Abréviations : P (président), A (administrateur), CS (conseil de surveillance), DV (Devoteam), CA (conseil d'administration), PDG (président directeur général), G (Gérant), DG (Directeur Général)

### **6.1.1.2 Règlement intérieur, charte de déontologie et charte de la diversité du Conseil de Surveillance**

Le Conseil de Surveillance du groupe Devoteam a décidé lors de la séance du 28 février 2011, d'adopter une charte ainsi qu'un règlement intérieur fixant les devoirs et obligations des membres et les principes directeurs de son fonctionnement en conformité avec les dispositions réglementaires et statutaires.

#### **Charte de déontologie du Conseil de Surveillance**

La charte a pour but de présenter les devoirs et obligations des membres du Conseil de Surveillance ainsi que des personnes participant à ses réunions, elle s'articule en 11 articles :

- Article 1. Administration et intérêt social
- Article 2. Respect des lois et des statuts
- Article 3. Indépendance
- Article 4. Liberté d'expression
- Article 5. Conflit d'intérêts
- Article 6. Loyauté et bonne foi
- Article 7. Confidentialité
- Article 8. Délit d'initié
- Article 9. Assiduité
- Article 10. Transparence et diligence
- Article 11. Responsabilité civile des membres du Conseil

#### **Règlement intérieur du Conseil de Surveillance**

Le règlement intérieur fixe les principes directeurs du fonctionnement du Conseil de Surveillance en conformité avec les dispositions réglementaires et statutaires. Il s'articule autour de 6 articles :

- Article 1 : Nomination des membres du Conseil de Surveillance
  - a. *Nomination*
  - b. *Durée des fonctions*
  - c. *Limite d'âge*
- Article 2. Fonctionnement du Conseil
- Article 3. Missions et obligations du Conseil de Surveillance
- Article 4. Possibilité de conférer une mission à un membre du Conseil de Surveillance
- Article 5. Comités du Conseil de Surveillance
  - a. *Comité d'Audit*
  - b. *Comité des Rémunérations*
- Article 6. Information privilégiée - opérations sur titres

#### **• Charte de la diversité du Conseil de Surveillance**

##### *- Présentation de la Charte de la Diversité du Conseil de Surveillance*

En application de l'ordonnance du 19 juillet 2017 et de son décret d'application, Le Conseil de Surveillance de Devoteam a défini et adopté lors de la séance du 05/03/2018 la « Charte de la Diversité du Conseil de Surveillance », une charte complémentaire de la "Charte des Membres du Conseil de Surveillance", document déjà annexée au Règlement Intérieur du Conseil.

Cette nouvelle Charte présente les différents objectifs de la politique de diversité du Conseil en matière de nomination et de renouvellement des administrateurs. Les différents critères qui peuvent être applicables sont définis et expliqués.

Le Conseil réaffirme les critères de la qualification et de l'expérience. Mais l'application de critères comme l'âge ou le sexe sont également expliqués.

##### *- Champs d'application de la la Charte de la Diversité du Conseil de Surveillance*

Cette charte concerne le fonctionnement du Conseil, les contraintes de critères sur la diversité appliquées aux recrutements des collaborateurs sont présentées dans le rapport RSE 2018 du groupe dans la section 5.2.4 Lutte contre les discriminations et politique Diversité.

##### *- Mise en œuvre de la Charte de la Diversité du Conseil de Surveillance*

Au cours de l'exercice 2018, le Conseil de Surveillance de Devoteam SA n'a pas renouvelé ou nommé de nouveaux membres.

Néanmoins, le Conseil respecte les différentes contraintes de la diversité imposées par la loi, notamment le taux de représentation des femmes au sein du Conseil. Les principes du code AFEP MEDEF sont également respectés.

Les critères de sélection des futurs administrateurs seront désormais formalisés.

### 6.1.1.3 Indépendance du Conseil de Surveillance

Devoteam est une société à l'actionnariat contrôlé, dans laquelle un groupe d'actionnaires agit de concert. Au 31 décembre 2018, quatre membres sur sept répondaient aux critères d'indépendance préconisés par l'AFEP-MEDEF, portant ainsi à 57% le nombre d'administrateurs indépendants au Conseil, respectant le quota d'un tiers préconisé par l'AFEP-MEDEF dans le cas des sociétés contrôlées.

Au cours de cet exercice, la composition du Conseil de Surveillance a évolué selon les points qui suivent :

- Démission de Georges Vialle de son mandat d'administrateur, et accession avec approbation du Directoire au poste de censeur
- Perte de l'indépendance de Michel Bon en raison du dépassement des douze ans de mandats au sein de Devoteam à partir du 18 mai 2018

Monsieur Bertrand de Bentzmann ne fait pas partie du quorum mais assiste aux réunions en tant que Président d'Honneur.

Prénom, Nom	Fonction	Nommé depuis	Durée	Date de renouvellement du mandat	Indépendance
Roland de Laage de Meux	Membre	1999	19	AG de 2020	Membre non-indépendant
Yves de Talhouët	Membre	2001	17	AG de 2021	Membre non-indépendant
Michel Bon	Président	2006	12	AG de 2020	Membre non-indépendant
Vincent Montagne	Membre	2008	10	AG de 2020	Membre indépendant
Elizabeth de Maulde	Membre	2012	6	AG de 2020	Membre indépendant
Carole Desport	Membre	2015	3	AG de 2021	Membre indépendant
Valérie Kniazeff	Membre	2016	2	AG de 2020	Membre indépendant
Bertrand de Bentzmann	Président d'Honneur	-	-	-	N/A

### 6.1.1.4 Réunions du Conseil de Surveillance

En 2018, le Conseil s'est réuni à quatre reprises. Le taux de présence des administrateurs s'élève à 89% sur l'année (une absence de Madame Kniazeff, une absence de Monsieur Montagne, une absence de Madame De Maulde en tout sur l'année 2018).

Au cours de ces quatre séances, les principaux travaux réalisés par le Conseil ont été :

- Le rapport du Président sur les comités d'audit et de rémunération, ainsi que sur les procédures de contrôle interne ;
- La lecture et examen du rapport du Directoire sur la marche de la société et sur les comptes (sociaux et consolidés) de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ;
- Le budget 2018 ;
- La présentation des résultats du 1er trimestre 2018 ;
- Le renouvellement de l'autorisation de caution, avals et garanties ;
- L'information sur les consultations du comité d'entreprise de Devoteam SA ;
- La lecture et examen du rapport du Directoire sur les comptes du 1er semestre 2018 et compte rendu du Comité d'audit des comptes semestriels ;
- La lecture et examen du rapport du Directoire sur les comptes du 3<sup>ème</sup> trimestre 2018 ;

Des questions diverses, incluant les réflexions autour du rachat de sociétés dans le cadre de la croissance externe du groupe, la confirmation des objectifs annuels à communiquer au marché, et le planning des conseils en 2018.

### 6.1.1.5 Auto-évaluation du Conseil de Surveillance

Le code AFEP-MEDEF prévoit une auto-évaluation annuelle du Conseil. Un formulaire d'auto-évaluation est mis à la disposition des administrateurs. Il permet, une fois par an, de pouvoir effectuer une évaluation des missions menées par le Conseil ainsi que de son organisation. Le questionnaire s'articule autour de quatre thèmes :

- Organisation des séances ;
- Indépendance des administrateurs ;
- Information présentée aux membres du Conseil ;

- Transparence et exhaustivité des débats.

Fin 2018, le compte-rendu des auto-évaluations a été envoyé aux membres du Conseil de Surveillance pour qu'ils prennent en compte les éventuelles améliorations à apporter au fonctionnement de l'organe non-exécutif.

#### **6.1.1.6 Les missions du président du Conseil de Surveillance**

Les missions du Conseil de Surveillance sont définies dans l'article 15.4 des statuts (version du 27 février 2017).

Le rôle du président du Conseil de Surveillance est de diriger les séances du Conseil. Il est en charge de la convocation et de la planification des séances du Conseil. Il garde des contacts réguliers avec le Directoire afin d'être informé sans délai des événements courants et surtout exceptionnels nécessitant éventuellement une réunion extraordinaire du Conseil de Surveillance.

#### **6.1.1.7 Les Comités du Conseil : Le Comité d'Audit**

Le Conseil de Surveillance est depuis sa création attaché aux principes de bonne gouvernance puisque le Comité d'audit existe depuis le 12 septembre 2001.

Les membres de ce Comité sont nommés par le Conseil de Surveillance.

Conformément à la directive Européenne 2006/43/CE et en particulier à sa transposition en droit français avec l'article L 823-19 du Code de commerce, le Conseil de Surveillance a chargé le Comité d'audit du suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières.

Le Comité d'audit rend compte régulièrement au Conseil de Surveillance de l'exercice de ses missions et l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée.

Ce Comité est composé de deux membres en 2018 :

- Michel Bon, Président du Conseil de Surveillance (taux de présence de 100% au cours de l'année)
- Carole Desport (taux de présence de 100% au cours de l'année)

George Vialle n'est plus membre du Comité d'Audit, étant donné qu'il a démissionné de son mandat d'administrateur au début de l'exercice 2018. Il assiste toujours à ce comité en sa qualité de censeur.

Tous les membres du Comité d'audit présentent des compétences particulières en matière financière et comptable.

Au cours de l'année 2018, Michel Bon a perdu son indépendance en tant que membre du Conseil de Surveillance. Conformément à la réglementation de l'AMF, le président du comité des comptes ne peut pas être un membre non-indépendant. La situation a été portée à l'attention du comité, et une résolution dans le sens de la conformité AMF aura lieu au cours du premier trimestre 2019.

Ce Comité s'est réuni à deux reprises en 2018. Le taux de participation est de 100%.

Lors de ces séances, le Comité d'audit a principalement entendu la direction financière du Groupe, les commissaires aux comptes du Groupe et l'Audit interne sur les sujets suivants.

- **Comptes annuels et semestriels**

- Examen des comptes de l'exercice 2017 et du 1er semestre 2018 ;
- Examen des rapports des commissaires aux comptes et des recommandations effectuées ;
- Examen des principales hypothèses retenues pour l'arrêté des comptes et en particulier pour le calcul des « tests de dépréciation des goodwill » ;
- Suivi approfondi de l'activation des déficits reportables ;
- Examen des plus-values et moins-values consécutives aux différentes cessions durant l'exercice.

- **Audit interne**

- Examen du rapport du Président sur les procédures de contrôle interne ;
- Missions effectuées en 2018 et plan d'audit pour 2019 ;
- Revue du contrôle interne et notamment de l'audit IT et préconisations pour l'exercice 2019 ;
- Revue du risque clients et des créances anciennes.

- **Suivi des commissaires aux comptes**

- Examen de la couverture par filiale du contrôle légal des comptes annuels dans le Groupe ;
- Contrôle de la comptabilisation du chiffre d'affaire Devoteam selon la norme IFRS 15 ;
- Analyse préalable du process pour la mise en place par Devoteam sur l'application de la norme IFRS 16.

### 6.1.1.8 Les Comités du Conseil : Le Comité des Rémunérations

#### • Mode de fonctionnement du Comité

En 2018, le Comité était composé de deux membres :

- Vincent Montagne, Président du Comité (taux de présence de 100% au cours de l'année 2018)
- Michel Bon, Président du Conseil de Surveillance (taux de présence de 100% au cours de 2018).

Le comité est composé d'un administrateur indépendant et d'un administrateur non-indépendant, et est donc en conformité avec le code AFEP-MEDEF préconisant que le comité doit être composé en majorité d'administrateurs indépendants.

Il prépare les travaux du Conseil de Surveillance sur la rémunération des mandataires sociaux. Il fait également office de Comité des Nominations lorsqu'il s'avère nécessaire de rechercher un nouvel administrateur.

La politique de rémunération recommandée par le Comité repose sur cinq principes recommandés par l'AFEP-MEDEF :

- L'exhaustivité : la détermination de la rémunération est exhaustive. L'ensemble des éléments de la rémunération est retenu dans l'appréciation globale de la rémunération ;
- L'équilibre entre les éléments de la rémunération : chaque élément de la rémunération est clairement motivé et correspond à l'intérêt social de l'entreprise ;
- La comparabilité de la rémunération avec des entreprises de même taille et de même secteur ;
- La cohérence : la rémunération du dirigeant mandataire social est déterminée en cohérence avec celle des autres dirigeants et des salariés de l'entreprise ;
- L'intelligibilité des règles : les règles en place sont simples, stables et transparentes. Les critères de performance utilisés correspondent aux objectifs de l'entreprise, sont exigeants, explicites et autant que possible pérennes ;

Ce Comité s'est réuni à deux reprises en 2018. Le taux de participation est de 100%.

Lors des deux séances, le Comité des Rémunérations a principalement examiné et proposé :

- La détermination de la rémunération variable à verser aux membres du Directoire au titre de l'exercice 2018 ;
- La détermination des critères d'attribution de la rémunération variable aux membres du Directoire au titre de l'exercice 2018 ;
- Proposition de la rémunération fixe des membres du Directoire pour 2019 ;
- Proposition de la rémunération variable pour 2019
- La rémunération des administrateurs.

#### • Rémunération des administrateurs

Les membres du Conseil de Surveillance de Devoteam perçoivent des jetons de présence liés à leurs responsabilités au sein du Conseil et de ses différents comités.

#### • Rémunération des mandataires sociaux

Les mandataires sociaux perçoivent une rémunération dont les détails sont présentés ci-après.

En outre, le Conseil de Surveillance du 11 mars 2008, sur recommandation du Comité des Rémunérations en date du même jour, a examiné la situation de chacun des membres du Directoire au regard des dispositions de la loi du 21 août 2007 en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat (dite loi « TEPA »). Il a constaté que, dans la mesure où aucun membre du Directoire ne peut prétendre au versement d'une rémunération ou d'une indemnité quelconque au titre de la cessation de ses fonctions de mandataire social du Groupe Devoteam, les dispositions issues de cette loi ne leur étaient pas applicables.

Le Conseil de Surveillance se réfère aux recommandations de l'AFEP-MEDEF depuis 2008. Par ailleurs, le Conseil se réfère aux dispositions présentées dans la mise à jour de novembre 2015 du Code précisant encore davantage les modalités de rémunération des mandataires sociaux.

Le Conseil de Surveillance considère que ces recommandations s'inscrivent dans la démarche de gouvernement d'entreprise de la société. En conséquence, en application de la loi du 3 juillet 2008 transposant la directive communautaire 2006/46/CE du 14 juin 2006, le Code AFEP-MEDEF ainsi modifié est celui auquel se réfère la société pour l'élaboration du rapport prévu aux articles L 225-37 et L 225-68 du Code de commerce à compter de l'exercice 2008.

Une consultation des actionnaires sur la rémunération individuelle des dirigeants mandataires sociaux a eu lieu lors de l'Assemblée Générale Mixte du 18 mai 2018. Le Groupe Devoteam a appliqué le principe



du « Say on Pay » présenté dans la mise à jour de juin 2013 des recommandations AFEP-MEDEF et dans la loi Sapin II entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> Juin 2016, qui le légalise.

#### **6.1.1.9 Les Comités du Conseil : Le Comité Stratégique**

Il existe un Comité Stratégique rattaché au Conseil de Surveillance. Ce comité était composé de cinq membres en 2018, suite à la démission d'un des membres au cours de l'exercice :

- Carole Desport
- Elisabeth de Maulde
- Michel Bon
- Valérie Kniazeff
- Yves de Talhouët

Il est présidé par Yves de Talhouët. Les réunions sont tenues en présence des mandataires sociaux. Elles permettent de discuter de la stratégie à court terme, moyen terme et des orientations stratégiques du Groupe pour les années à venir. Ce comité s'est réuni une fois le 29 juin 2018. Tous les membres étaient présents lors de cette réunion. Lors de ce comité, le Directoire a présenté les grandes évolutions prévues du marché et de la concurrence à horizon 5 ans, ainsi que la manière dont le portefeuille d'offres liées au SMACS allait se déformer en particulier au profit des données de l'Intelligence Artificielle. Le comité a échangé sur les conséquences que ces évolutions pourraient avoir sur la stratégie de Devoteam. Le comité stratégique se réunira de nouveau en 2019 pour poursuivre ces discussions et identifier les grands axes du plan 2021-2025 qui prendra la suite de *Scale ! 2020*.

### **6.1.2 Le Directoire**

#### **6.1.2.1 Missions du Directoire**

Le rôle du Directoire est défini à l'article 14 des statuts. L'article 14.5 énonce : « Le Directoire exerce ses pouvoirs collégalement. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, dans la limite de l'objet social, et sous réserve de ceux expressément attribués par la loi au Conseil de Surveillance et aux Assemblées Générales d'actionnaires ».

#### **6.1.2.2 Composition**

Le Directoire est composé de deux membres : Stanislas de Bentzmann, Président, et Godefroy de Bentzmann, Directeur général.

Ils ont été nommés par le Conseil de Surveillance du 5 septembre 2016 pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de 2020. Ils peuvent être révoqués par l'Assemblée Générale sur proposition du Conseil de Surveillance.

#### **6.1.2.3 Mandats des membres du Directoire**

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

- **Godefroy de Bentzmann**

Président de Devoteam Consulting SAS et Devoteam Consulting AS (Danemark) ;  
Co-gérant de Devoteam Consulting Holding (Luxembourg) ;  
Président du conseil de surveillance de Devoteam Holding BV (Pays-Bas).

- **Stanislas de Bentzmann**

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

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

- **Godefroy de Bentzmann**

Président du Syntec Numérique ;

- **Stanislas de Bentzmann**

Président de Kedge Business School

#### 6.1.2.4 Réunions du Directoire

En 2018, le Directoire s'est réuni à cinq reprises et les points significatifs abordés ont été les suivants :

- Exercice de bons de souscription de parts de créateurs d'entreprise en 2017 ;
- Examen et arrêté des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2017 ;
- Examen et arrêté des comptes consolidés du même exercice ;
- Proposition d'affectation du résultat ;
- Proposition d'allocation de jetons de présence aux membres du Conseil de Surveillance ;
- Etablissement et arrêté des documents liés à la prévention des difficultés des entreprises (Loi n°84-148 du 1er mars 1984) ;
- Rapport semestriel de gestion du Groupe et arrêté des comptes consolidés au 30 juin 2018 ;
- Acquisition de la Société Alegri International Service GmbH en Allemagne ;
- Acquisition de la Société BOLD Int et BOLD Wealth au Portugal ;
- Acquisition de la Société Jayway en Suède ;
- Proposition du renouvellement de l'autorisation de cautions, avals et garanties au profit des filiales de DEVOTEAM.

#### 6.1.3 Tableau de non-conformité au code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF

Le groupe Devoteam se conforme à la recommandation consolidée sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés se référant au code AFEP-MEDEF (DOC 2012-02 mis à jour le 25 janvier 2016). Ainsi qu'au cadre de référence des valeurs moyennes et petites (VaMPS), constitué par l'AMF et MiddleNext en 2007.

Titre	Principe	Conformité 2018	Commentaire 2018	Plan d'action 2019
<b>Le Comité d'Audit</b>	Chaque Conseil doit se doter d'un Comité des comptes dont la mission n'est pas séparable de celle du Conseil d'Administration qui a l'obligation légale d'arrêter les comptes sociaux annuels et d'établir les comptes consolidés annuels. Composition du Comité: au moins 2/3 d'indépendants, pas de dirigeant mandataire social exécutif, nomination du président revue par le Comité des nominations.	Non-Conforme	Suite à la perte d'indépendance de Michel Bon et au départ de George Vialle au cours de l'année 2018, le Comité d'Audit est désormais composé de 2 membres, et le taux d'indépendance est de 50%.	Le Comité des nominations doit débattre sur la qualification d'administrateur indépendant des membres du Conseil de Surveillance.
<b>L'indépendance du président du comité d'audit</b>	Suite à un vote de l'AMF, la régulation sur la composition du comité d'audit évolue, et le président du comité d'audit doit désormais être considéré comme indépendant au regard des critères de l'AMF, tout en respectant les proportions 2/3 d'administrateurs indépendants dans le comité comme le préconise l'AFEP-MEDEF.	Non-Conforme	Le président du comité d'audit, initialement administrateur indépendant, est devenu administrateur non-indépendant en mai 2018 suite au dépassement de 12 ans d'ancienneté des mandats. Il est encore président du comité d'audit.	Réflexion autour de la nomination d'un nouveau membre au sein du Comité des Comptes.

### 6.1.4 Tableau de non-conformité AMF

Conformément aux recommandations de l'AMF sur la pratique du principe « appliquer ou expliquer », les points de non-conformité suivants ont été identifiés relativement à l'exercice 2018 :

Sujets AMF	Recommandations	Conformité 2018	Commentaire
<p><b>Pistes de réflexion en matière de gouvernement d'entreprise</b></p> <p>2.8 Les comités du conseil et leur présidence</p>	<p>S'agissant de la composition des comités et notamment du comité d'audit, l'AMF encourage les sociétés à confier leur présidence à des administrateurs indépendants et à augmenter leur présence dans l'ensemble des comités. Elle incite également les sociétés à éviter, autant que faire se peut, la présence de dirigeants mandataires sociaux au sein des comités et a fortiori à leur présidence.</p>	<p>Non-conforme (président non indépendant)</p>	<p>Perte d'indépendance de Michel Bon en mai 2018 suite au dépassement des 12 ans d'ancienneté au sein du Conseil de Surveillance de Devoteam : Président du Conseil de Surveillance, Président du Comité des Comptes, membre du Comité des Rémunérations.</p>
<p><b>Gouvernement d'entreprise</b></p> <p>6. Les comités spécialisés du conseil</p> <p>6.3 Le(s) comité(s) des nominations et des rémunérations</p>	<p>L'AMF rappelle que la recommandation du code AFEP-MEDEF implique de disposer d'un nombre d'administrateurs indépendants strictement supérieur à la moitié du nombre de membres (en particulier) dans les comités constitués de 4 membres), et qu'il convient à défaut d'en expliquer les raisons.</p>	<p>non conforme (2 membres au comité des rémunérations, dont un non-indépendant)</p>	<p>Voir plans d'actions 2019 tableau de conformité AFEP-MEDEF.</p>
<p><b>Administrateurs indépendants</b></p> <p>Quota d'administrateurs indépendants</p>	<p>L'AMF rappelle que le quota d'administrateurs indépendants au sein du comité d'audit est d'au moins 2/3. Lorsqu'une société n'atteint pas ce ratio, elle doit écartier explicitement la recommandation du code et indiquer sa non-application</p>	<p>non conforme (50% d'administrateurs indépendants fin 2018)</p>	<p>La nomination d'un nouveau membre indépendant au sein du Comité des Comptes pour établir un quota de 2/3 de membres indépendants est préconisée.</p>

## 6.2 Rémunération des mandataires et des membres du Conseil de Surveillance

### 6.2.1 Rémunération des mandataires sociaux

#### 6.2.1.1 Synthèse et récapitulatif des rémunérations versées aux mandataires sociaux

Tableau 1 : synthèse des rémunérations, options, BCE et actions attribuées aux mandataires sociaux						
Nom et fonction du dirigeant mandataire social	Stanislas de Bentzmann Président du directoire		Godefroy de Bentzmann Directeur général		Roland de Laage de Meux Secrétaire général	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	703 636	748 636	706 528	751 528	193 825	178 199
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	-	-	-	-	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>703 636</b>	<b>748 636</b>	<b>706 528</b>	<b>751 528</b>	<b>193 825</b>	<b>178 199</b>

Tableau 2 : récapitulatif des rémunérations à chaque dirigeant mandataire social												
Nom et fonction du dirigeant mandataire social	Stanislas de Bentzmann				Godefroy de Bentzmann				Roland de Laage de Meux			
	2017		2018		2017		2018		2017		2018	
	Dû	Versé	Dû	Versé	Dû	Versé	Dû	Versé	Dû	Versé	Dû	Versé
Rémunération fixe	215 000	215 000	215 000	215 000	215 000	215 000	215 000	215 000	118 800	118 800	118 800	118 800
Rémunération variable	325 000	145 000	370 000	325 000	325 000	145 000	370 000	325 000	40 687	45 500	40 250	40 687
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0	0	0	0	0	15 000	0	0	15 000
Avantages en nature (voiture)	3 636	3 636	3 636	3 636	6 528	6 528	6 528	6 528	4 356	4 356	4 041	4 041
Prime d'expatriation	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	0	0	0	0
Jetons de présence	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	12 000	11 000	12 000	12 000
Dotation PIDR	na	na	na	na	na	na	na	na	2 983	0	3 108	0
<b>TOTAL</b>	<b>703 636</b>	<b>523 636</b>	<b>748 636</b>	<b>703 636</b>	<b>706 528</b>	<b>526 528</b>	<b>751 528</b>	<b>706 528</b>	<b>193 825</b>	<b>179 656</b>	<b>178 199</b>	<b>190 528</b>

La rémunération fixe des membres du directoire est de 275 000 € (incluant une prime d'expatriation de 60 000 euros) et n'a pas évolué depuis l'exercice 2011. Elle a été approuvée par l'Assemblée Générale du 18 mai 2018 sous les 8<sup>ème</sup> et 9<sup>ème</sup> résolutions.

En 2018, les membres du directoire ont bénéficié d'une rémunération variable, selon objectifs, dont la cible annuelle était de 275 000 €, avec un paiement maximum limité à 135% de la rémunération variable cible en cas de surperformance, et sans minimum de paiement.

Pour rappel, la nature et la pondération de chacun des indicateurs composant la rémunération variable 2018 des membres du directoire sont les suivantes :

- 70% sur l'atteinte d'objectifs quantitatifs qui reposait sur deux critères :
  - Pour deux tiers le niveau de marge d'exploitation ;
  - Pour un tiers la croissance organique du Groupe.
- 30% sur l'atteinte d'objectifs qualitatifs qui reposait sur trois critères :
  - L'innovation et le lancement de nouvelles offres ;
  - La réalisation d'au moins une acquisition structurante dans un pays stratégique ! ;
  - L'accélération dans le développement des « speed boat » en France et à l'étranger.

Un speed boat est une entité nouvelle positionnée sur un sujet porteur ou à potentiel, en dehors du portefeuille d'activités existant du groupe dans un pays donné, qui fait l'objet d'un développement accéléré par l'intermédiaire d'un ou plusieurs managers dédiés avec l'ambition d'atteindre une taille critique à horizon 3 à 5 ans.

La réalisation des critères et le montant de rémunération variable annuelle qui en découle ont été validés par le Conseil de Surveillance lors de sa réunion du 11 mars 2019. Elle s'est établie à 370 000 € soit 135% de la rémunération fixe.

	Poids	Paiement
Objectifs quantitatifs	70%	150%
Objectifs qualitatifs	30%	100%
<b>Paiement en % de la rémunération variable cible</b>	<b>100%</b>	<b>135%</b>

Au titre de l'exercice 2018, la partie quantitative a été atteinte à hauteur de 150% et la partie qualitative à hauteur de 100%, soit un variable total de 370 000 €.

L'objectif de variable 2018 de Monsieur de Laage était de 35 000 €, reposant sur les critères suivants :

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

Au titre de l'exercice 2018, la partie quantitative a été atteinte à hauteur de 115% et la partie qualitative à hauteur de 115%, soit un variable total de 40 250 €.

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

### 6.2.1.2 Détermination de la rémunération des membres du Directoire par le Conseil de Surveillance

#### Rémunérations des membres du directoire pour l'année 2019

Le conseil de surveillance réuni le 11 mars 2019 a, sur proposition du comité des rémunérations, décidé que chaque membre du directoire bénéficiera :

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

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

La rémunération variable de 2019 est basée à hauteur de 70% sur l'atteinte d'objectifs quantitatifs et à hauteur de 30% sur l'atteinte d'objectifs qualitatifs.

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

Les objectifs qualitatifs sont assis sur trois critères, représentant chacun un tiers, et sont liés à la mise en œuvre et à la généralisation du programme Eagle dans les nouvelles acquisitions, au partage des expériences et des connaissances à travers le Groupe, et à l'élaboration d'un programme destiné à favoriser l'adhésion des hauts contributeurs du Groupe à l'avenir de la société.

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

#### Tableau 3 : options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social

Néant

#### Tableau 4 : instruments optionnels levés durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social

Néant

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

#### Tableau 5 : actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque mandataire social

Néant

**Tableau 6 : actions de performance devenues disponibles pendant l'exercice**

Néant

Les éléments de rémunérations des membres du Directoire dus ou attribués au titre de l'année 2018 et les principes de rémunération arrêtés par le Conseil de Surveillance au titre de l'année 2019 seront soumis au vote à l'Assemblée Générale du 14 juin 2019 par renvoi aux paragraphes 6.2.1.1 et 6.2.1.2 du présent rapport financier annuel.

### 6.2.1.3 Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions & des actions de performance des dirigeants mandataires sociaux

**Tableau 7 : historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions**

	SO 2012
Date d'assemblée	11/04/2012
Date du conseil de surveillance ou du directoire selon le cas	30/11/2012
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées, dont le nombre pouvant être souscrites ou achetées par :	100 000
Les mandataires sociaux	
<i>Stanislas de Bentzmann</i>	-
<i>Godefroy de Bentzmann</i>	-
<i>Roland de Laage de Meux</i>	-
<i>Mandataires sociaux non dirigeants</i>	-
Point de départ d'exercice des options	30/11/2016
Date d'expiration	29/11/2019
Prix de souscription ou d'achat	9,00 €
Modalités d'exercice	30% après 4 ans 30% après 5 ans 40% après 6 ans
Nombre d'actions souscrites au 31/12/18	69 000
Nombre cumulé d'options et de BCE annulés ou caduques	25 000
Nombre d'options et de BCE restants en fin d'exercice	6 000

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

**Tableau 8 : historique des attributions d'actions de performance**

	AGAP 2016	AGAP 2017
Date d'assemblée	17/06/2016	04/09/2017
Date du conseil du Directoire	17/06/2016	04/09/2017
Nombre total d'actions attribuées, dont le nombre attribué à :	182 000	50 000
Les mandataires sociaux :		
<i>Stanislas de Bentzmann</i>	-	-
<i>Godefroy de Bentzmann</i>	-	-
<i>Roland de Laage de Meux</i>	5 000	-
<i>Mandataires sociaux non dirigeants</i>	-	-
Date d'acquisition des actions	01/03/2019	01/03/2021
Date de fin de période de conservation	01/03/2019	01/03/2021
Condition de performance	Oui*	Oui*
Nombre d'actions acquises au 31/12/2018	-	-
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	34 200	4 000
Actions de performance restantes en fin d'exercice	147 800	46 000

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

**Tableau 9 : Tableau récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles de chaque dirigeant mandataire social**

Néant

#### 6.2.1.4 Contrats de travail et mandats des dirigeants mandataires sociaux

**Tableau 10 : information concernant les contrats de travail et mandat des dirigeants mandataires sociaux**

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

**Tableau 11 : récapitulatif des opérations réalisées en 2018 sur l'action Devoteam par les mandataires sociaux et les hauts responsables non mandataires sociaux**

Nom du Dirigeant	Opération	Support	Montant total des opérations (K€)	Prix unitaire (€)
Stanislas de Bentzmann - Président du Directoire	Cession	Actions	3 500	100
Godefroy de Bentzmann - Directeur Général	Cession	Actions	10 946	98,4
Thierry François – CFO	Néant	Néant	Néant	Néant
Sébastien Chevrel – COO	Néant	Néant	Néant	Néant
Roland de Laage de Meux – Secrétaire Général – membre du Conseil de Surveillance	Néant	Néant	Néant	Néant
Regis Tatala – Executive VicePrésident	Cession	Actions	347	86,7
Tabag, membre du Conseil de Surveillance	Cession	Actions	4 009	100,2

## 6.2.2 Rémunération des membres du Conseil de Surveillance

Les membres du conseil de surveillance de Devoteam ont perçu des rémunérations réparties comme suit au titre des deux derniers exercices :

**Tableau 12 : jetons de présence et autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants**

Membres du conseil	Montants versés au cours de l'exercice 2017 (en €)		Montants versés au cours de l'exercice 2018 (en €)	
	Jetons de présence	Autres rémunérations	Jetons de présence	Autres rémunérations
Michel Bon (Président)	44 000		52 000	
Bertrand de Bentzmann (Vice-président)	10 000		8 000	
Vincent Montagne	11 000		11 500	
Roland de Laage de Meux	11 000	168 656	12 000	178 528
Yves de Talhouët	11 000		11 000	
Elizabeth de Maulde	11 000		11 000	
Carole Desport	11 000		12 000	
Valerie Kniazeff	5 500		10 000	
Georges Vialle	5 500		12 000	
<b>TOTAL</b>	<b>120 000</b>	<b>168 656</b>	<b>139 500</b>	<b>178 528</b>

## 6.3 Information concernant le capital

### 6.3.1 Structure du capital

La structure du capital et son évolution au cours de l'exercice sont présentés au paragraphe 2.4 du rapport du Directoire sur l'activité et la gestion du Groupe.

### 6.3.2 Modification des statuts & éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

L'assemblée générale extraordinaire est seule habilitée à modifier les statuts dans toutes leurs dispositions.

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



### 6.3.3 Délégations d'Augmentation de Capital (AC) votées en Assemblée Générale (AG)

Type de délégation donnée au directoire	Date de l'AG ayant consenti la délégation (n° de résolution)	Montant nominal maximal de l'AC	Durée de l'autorisation	Montant utilisé de la délégation au 31/12/18	Nombre de titres maximal émis	% capital social	% droits de vote (DV)	Dilution en capital <sup>(2)</sup>	Dilution en DV <sup>(2)</sup>
AC par émission d'actions et de valeurs mobilières ou incorporation de réserve avec maintien du DPS <sup>(1)</sup>	18/05/2018 (12ème R)	500 000 €	26 mois	Non utilisé	3 333 333	40,00	32,65	0,71	0,62
AC par émission d'actions ou de toutes valeurs mobilières avec suppression du DPS	18/05/2018 (13ème R)	125 000 € ou 80 M€ le montant nominal maximal de valeur mobilière représentatives de créances donnant accès au capital	26 mois	Non utilisé	833 333	10,00	8,16	0,91	0,75
AC par émission de valeurs mobilières sans DPS dans la limite de 10% du capital social / an (Art. L225-136 I Code de commerce)	18/05/2018 (14ème R)	10% du capital social par an (s'imputant sur le plafond des R12 et 13)	26 mois	Non utilisé	833 240	10,00	8,16	0,91	0,75
AC par émission de valeurs mobilières sans DPS pour rémunérer des apports en nature	18/05/2018 (15ème R)	10% du capital social par an (s'imputant sur le plafond des R12 et 13)	26 mois	Non utilisé	833 240	10,00	8,16	0,91	0,75
AC par émission de toutes valeurs mobilières avec suppression du DPS réservées aux adhérents à un PEE	18/05/2018 (16ème R)	50 000 €	26 mois	Non utilisé	333 330	4,00	3,26	0,96	0,79
Attribution gratuite d'actions ou d'actions de préférence	17/06/2016 (24ème R)	60 000 €	38 mois	232 625	400 000	4,80	3,92	0,95	0,79
Emission d'Options de souscription	17/06/2016 (25ème R)	30 000 €	38 mois	Non utilisé	200 000	2,40	1,96	0,98	0,80

(1) DPS : droit préférentiel de souscription.

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

### 6.3.4 Participation des actionnaires à l'Assemblée Générale

Conformément aux dispositions de la loi L.225-37-4, 9° et L225-82-2, al.6 modifié par l'ordonnance 2017-1162 du 12 juillet 2017, les modalités de participation des actionnaires aux Assemblées Générales de la Société sont déterminées aux articles 12 et 18 des statuts.

#### **6.4 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés**

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018

A l'Assemblée générale des Actionnaires de la société Devoteam S.A.,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-58 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-58 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

## CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLEE GENERALE

---

### **Conventions et engagements autorisés et conclus au cours de l'exercice écoulé**

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisé et conclu au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-86 du Code de commerce.

## CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DEJA APPROUVES PAR L'ASSEMBLEE GENERALE

---

### **Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs sans exécution au cours de l'exercice écoulé**

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

### **Autorisation du transfert des comptes courants actifs et passifs enregistrés dans les comptes de Devoteam S.A. sur ses sociétés vers la société de droit luxembourgeois Devoteam Holding Sari, le 5 novembre 2013**

- Personnes concernées :  
Messieurs Godefroy et Stanislas de Bentzmann, membres du Directoire de Devoteam S.A. et co-gérants de la société de droit luxembourgeois Devoteam Holding Sarl.
- Nature et objet :  
Dans le cadre de la création d'une centrale de trésorerie du groupe, cession des comptes courants actifs et passifs détenus par Devoteam S.A. sur ses filiales au profit de Devoteam Holding Sarl.
- Modalités :  
Le transfert doit s'effectuer après acceptation des filiales concernées et sur la base d'une valeur de marché déterminée par un expert.
- Motivation :  
Devoteam projette de créer une centrale de trésorerie pour optimiser les flux de trésorerie du groupe.

Paris La Défense, le 30 avril 2019

KPMG Audit  
Département de KPMG S.A.

Jean-Pierre Valensi  
Associé

Neuilly-sur-Seine, le 30 avril 2019

Grant Thornton  
Membre français de Grant Thornton  
International

Vincent Papazian  
Associé

